

# Osuuskunnan talouspuhe

## Toimijuudenilmauksia, tekoja ja toimintaa



Helsingin yliopisto  
Kasvatustieteellinen tiedekunta  
Kasvatustieteet  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvatustiede  
Kesäkuu 2017  
Jarmo Veikkamo

Ohjaajat:  
Elina Ikävalko  
Fritjof Sahlström  
Juhana Rantavuori

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Kasvatustieteiden osasto	
Tekijä – Författare – Author Jarmo Veikkamo			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Osuuskunnan talouspuhe – Toimijuudenilmauksia, tekoja ja toimintaa			
Oppiaine – Läroämne – Subject Kasvatustiede (yleinen ja aikuiskasvatus)			
Työn laji ja ohjaaja(t) – Arbetets art och handledare – Level and instructor Pro gradu -tutkielma / Elina Ikävalko, Fritjof Sahlström (2016 asti: HY, Kasvatustieteiden osasto), Juhana Rantavuori		Aika – Datum – Month and year Kesäkuu 2017	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 168 + 1
Tiivistelmä – Referat – Abstract  <p>Tämä tutkimus analysoi pienen osuuskunnan hallituksen talousajattelua. Yhteiskuntien monipuolistuminen on tuonut mukanaan erilaisten tavoitteiden ajamiseksi perustettuja ja vähän tutkittuja liiketoimintamuotoja, jotka haastavat perinteisen rationaalisen pidetyn liiketaloudellisen ajattelun. Tällaisena toimijana tämänkin tutkimuksen kohteena oleva osuuskunta joutuu liiketoimintaansa suunnitellessaan huomioimaan sekä toiminnalle asettamansa tavoitteet että kilpailuympäristön. Tutkimuksessani kysynkin, miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa ja mikä on osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli.</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen taustateoriana on kulttuurihistoriallinen toiminnan teorian. Sen mukaan toiminta rakentuu kollektiivisesti rakennetekijöidensä, kuten kulttuuristen aineettomien ja aineellisten välineiden, sääntöjen ja työnjaon välittämänä, lyhytkestoisten tekojen rakentaessa pitkäkestoista toimintaa. Toiminta on myös jatkuvassa muutostilassa sen kohdatessa häiriöitä ja ristiriitoja. Tämän tutkimuksen kohteena on osuuskunnassa toteutettu tapahtuma, joka tekojen sarjana ja osatoimintana rakentaa osuuskunnan toimintaa. Analyysi perustuu 14 litteroituun osuuskunnan hallinnon kokoukseen. Litteraateista tunnistettiin sisällön analyysillä talouden näkökulmaa painottaen 24 teemaa. Näistä keskityttiin viiteen, koska niihin keskittyi eniten sekä puheenvuoroja että muutostoimijuuden ilmauksia. Muutostoimijuuden ilmaukset ovat diskursiivisia tekoja, joilla pyritään vaikuttamaan puheen kohteeseen. Näiden ilmausten frekvensseillä nostettiin tässä tutkimuksessa esiin teemojen käsittelyssä ilmenevä toimintaan liitetty muutospyrkimys.</p> <p>Tapahtuman käsittely keskittyi kolmeen kokoukseen, joista kahdessa ensimmäisessä talous oli vahvasti esillä. Näissä päätöstä tapahtuman järjestämisestä siirrettiin, jotta tieto edes omakustanteisesta tuloksesta olisi varmistunut. Samanaikaisesti tapahtumaa suunniteltiin ja markkinoitiin. Kolmannessa kokouksessa tapahtuman taloudellista tulosta ei käsitelty, vaikka riittävää määrä osallistujia ja rahoitusta ei vielä oltu saatukaan kasaan. Talouspuhe oli vaihtunut puheeseen markkinoinnista ja ulkopuolisesta tuesta. Järjestämisspätöstä siirrettiin edelleen ja se tehtiinkin myöhemmin, vaikka sille aiemmin asetettuja taloudellisia tavoitteita ei oltu saavutettu. Tappiollinen tapahtuma osatoimintana liittyi kuitenkin osuuskunnan muihin osatoimintoihin, jotka osatoiminnat yhdistämällä pääteltiin, että osuuskunnan hallitus toteuttaa pitkäjänteisesti vihreän talouden mallia, jossa se pyrkii tulostavoitteistaan osittain luopumalla tuottamaan sosiaalisesti ja ekologisesti kestävästä liiketoimintaa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords muutostoimijuuden ilmaus, osuuskunta, sosiaalisuus, talous, toiminta			
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) ethesis.helsinki.fi			
Muuta tietoa – Övriga uppgifter – Additional information			

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Faculty of Educational Sciences		Laitos – Institution – Department Department of Education	
Tekijä – Författare – Author Jarmo Veikkamo			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Talk about economy in a cooperative – Expressions of agency, actions and activity			
Oppiaine – Läroämne – Subject Education (General and Adult Education)			
Työn laji ja ohjaaja(t) – Arbetets art och handledare – Level and instructor Master's Thesis / Elina Ikävalko, Fritjof Sahlström (Since 2016: UH, Department of Education), Juhana Rantavuori		Aika – Datum – Month and year June 2017	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 168 + 1
<p>Tiivistelmä – Referat – Abstract</p> <p>This thesis analyzes the economical thinking of the board of a small cooperative. The diversification of societies has created various new objectives along with new business forms which are challenging the traditional and supposedly rational economical thinking. One of these scarcely studied subjects is the subject cooperative of this research. When designing its business, the cooperative is forced to consider the decided business objectives along with the existing business environment. Thus, this research asks how is the discussion of economy manifested in the board meetings and what is the economic model of the cooperative.</p> <p>The conceptual framework of this qualitative study is cultural-historical activity theory. It posits long-term activity as a formation of collectively structured short-term actions that are influenced by structural units of the activity system. Activity is mediated through mental and material cultural artefacts, rules and division of labor, and it is also constantly transforming as a reaction to disturbances and contradictions in the activity. The subject of this qualitative study is an event organized in a cooperative. This event as a series of actions or as a component of an activity builds the activity of the cooperative. The analysis is based on transcribed data from 14 administrative meetings. With content analysis 24 themes with economic facet were distinguished. Five themes were more strictly analyzed, because both speaking turns and the manifestations of transformative agency condensed in these themes. Manifestations of transformative agency are discursive acts used for influencing the topic of discussion. The frequencies of these manifestations were used to present the tendency existing in the themes to transform the activity.</p> <p>The discussions dealing the event concentrated on three board meetings. In the first two meetings economy was strongly discussed as the plan turned out to be financially unprofitable. The decision to arrange the event was postponed, because the board wanted to ensure even a cost price result. Simultaneously designing and marketing was going on. No discussions on the events financial result took place during the third meeting even though the number of participants and total funding was less than needed for the cost price result. The talk about economy was replaced by talks about marketing and external support. Decision to arrange the event was again postponed, but later approved although the goals for financial result were not met. Still, as the unprofitable event as one component of the activity of the cooperative was linked to other components of the activity, an inference was possible that the board is executing a long-term green economy model as it is aiming to produce socially and ecologically sustainable business by partly abandoning its' profit objectives.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords activity, cooperative, economy, expression of transformative agency, sociality			
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited University of Helsinki Library – Helda / E-thesis (theses) <a href="https://ethesis.helsinki.fi">ethesis.helsinki.fi</a>			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	4
2.1	TOIMINNAN TEORIA .....	4
2.2	MUUTOSTOIMIJUUS .....	13
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	17
3.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	17
3.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	OSUUSKUNTA .....	21
4.2	TUTKIMUSKOHDDE .....	24
4.3	TUTKIMUSSTRATEGIA .....	30
4.4	AINEISTON KERUUMENETELMÄT .....	33
4.5	AINEISTON ANALYYSI .....	36
5	MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUSTEN MÄÄRITTELY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA.....	43
5.1	VASTUSTUS JA KRITISOINTI.....	43
5.2	EKSPLIKOINTI.....	48
5.3	VISIOINTI .....	50
5.4	SITOUTUMINEN TEKUIHIN.....	51
5.5	MATERIAALINEN TEKEMINEN.....	52
5.6	YHTEENVETO MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSISTA .....	54
6	TALOUS JA MUUTOS TOIMIJUUDENILMAUKSISSA .....	57
6.1	TOIMIJUUDENILMAUKSET JA TAPAHTUMAN KÄSITTELY .....	57
6.2	TAPAHTUMA ESITELLÄÄN.....	61
6.3	TAPAHTUMASTA TEHDÄÄN UUSI EHDOLLINEN PÄÄTÖS.....	68
6.4	TAPAHTUMAN KÄSITTELY JATKUU.....	79
6.5	TAPAHTUMA JA TEEMAT .....	86
6.6	TAPAHTUMA JA MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSET .....	93
6.7	TEEMAT JA MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSET .....	98
7	TALOUS OSUUSKUNNAN TOIMINTAJÄRJESTELMÄSSÄ.....	107
7.1	TAPAHTUMA JA SUHDETOIMINTA .....	107

7.2	TALOUDEN MERKITYS TOIMINNAN KOHTEENA .....	115
8	LUOTETTAVUUS .....	130
9	DISKUSSIO .....	138
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	146
	LÄHTEET .....	150
	LIITE. KOKOUKSISSA 3-14 ESIINTYNEIDEN PUHEENVUOROJEN JA TEEMOJEN FREKVENSSEIT SEKÄ VIIDESTÄ ENITEN ESIINTYNEESTÄ TEEMASTA TUNNISTETUT MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSET .....	166

## KUVIOT

Kuvio 1.	Toimintajärjestelmän kolmiomalli .....	10
Kuvio 2.	Teemojen määrällinen esiintyminen Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14 .....	90
Kuvio 3.	Toimijuuden ilmausten frekvenssit Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14 .....	96
Kuvio 4.	Viidessä teemassa esiintyneiden muutostoimijuuden ilmausten osuus kaikista ilmauksista ja viiden teeman osuus kaikista teemoista osuuskunnan kokouk- sissa .....	99
Kuvio 5.	Osuuskunta ja vihreän talouden malli .....	126

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Yhteenveto Osuuskunnan hallituksen kokouksista 1–14 .....	34
Taulukko 2.	Aineiston pelkistäminen ja teemoittelu esimerkkinä teema Tuki .....	40
Taulukko 3.	Primääriaineisto: Kokoukset, puheenvuorot ja teemat (esiintymisjärjestyksessä) .....	41
Taulukko 4.	Tämän tutkimuksen kuusi muutostoimijuuden ilmauksen lajia .....	56
Taulukko 5.	Tapahtumaa käsittelevät kokoukset 3–14 ja niihin liittyvät toimijuuden ilmaukset .....	59
Taulukko 6.	Teemat ja alateemat Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14 .....	88

Taulukko 7. Teemojen frekvenssit Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14 .....	89
Taulukko 8. Muutostoimijuuden ilmauksien frekvenssit Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14 .....	94
Taulukko 9. Viisi teema, joilla korkeimmat muutostoimijuuden ilmausten frekvenssit .....	100

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhden osuuskunnan hallituksen jäsenten talouteen liittyviä puheenaiheita ja niissä ilmeneviä erilaisia näkökantoja sekä puheenaiheiden, että näkökantojen siirtymiä jäsenten ja kokousten välillä. Tämän tutkimuksen kohteena olevasta pienestä osuuskunnasta käytän nimeä Osuuskunta. Muutosta hallituksen jäsenten taloustietoisuudesta tarkastellaan kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian<sup>1</sup> näkökulmasta ja muutostoimijuuskäsitteen avulla. Toiminnan teorian mukaan toiminta on kulttuurisesti välittyntä, yhteisöllistä ja tavoitteellista. Lisäksi toiminnan tulkitaan muokkautuneen historiallisesti ristiriitojen kautta ja sen katsotaan olevan jatkuvassa muutostilassa. (Engeström 2004, 9–13.) Muutostoimijuus tarkoittaa toimintaa, joka pyrkii muuttamaan vakiintuneita toimintamalleja. Muutostoimijuus rakentaa muutosta yhteisön jäsenten yhteistoimintana, jossa toimintaa uudelleen määritellään ja jossa siihen löydetään uusi yhteinen tapa toimia. (Virkkunen 2006, 49.) Taloustiede puolestaan tutkii vallitsevan käsityksen mukaan tiettyihin sääntöihin ja laskentaan perustuvia tietoisia valintoja siitä, miten resursseilla saavutetaan tehokkaimmin tuloksia. Tätä kutsutaan rationaaliseksi valinnaksi. (Chang 2014, 31–32.) Liiketaloustiede puolestaan tutkii taloutta yritysten näkökulmasta ja siinä huomio kiinnittyy yrityksille tärkeäksi katsottuun pyrkimykseen toteuttaa toimintaa kannattavasti (Honko 1989, 10–11).

Tutkimus kysyy, minkälaista taloudellista mallia Osuuskunnan hallituksen jäsenet noudattavat hallituksen kokouksissa ja miten tämä malli elää kokousten välillä. Metodisena kehyksenä käytetään toiminnan teoriaa, joka korostaa ristiriitoja toimintaa muokkaavana tekijänä, sekä muutostoimijuuden ilmaisuja, jotka luokittelevat puheessa ilmaistuja muutospyrkimyksiä kuuden erilaisen muutokseen liittyvän asenteen ja intensiteetin kautta. Tässä tutkimuksessa toiminnan kannalta merkityksellinen puhe eli toimintaa muuttamaan pyrkivät puheenvuorot tunnistetaan puheesta muutostoimijuutta ilmaisevia puheenvuoroja esiin nostamalla. Osuuskunnan hallituksen kokouspuheenvuoroista pyritäänkin löytämään talouteen liittyviä teemoja sekä teemojen vaihtelua kokousten välillä. Toiminnan kannalta merkityksellisiä teemoja puolestaan pyritään löytämään kysymällä, mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokouskeskusteluissa esiintyy ja miten ilmaisut kokousten välillä muuttuvat. Näin pyritään nostamaan esiin Osuuskunnan hallituksen toiminnassa vaikuttava talousmalli. Tässä

---

<sup>1</sup> Tässä tutkielmassa käsite toiminnan teoria on Engeströmin tavoin (2004) kirjoitettu erikseen (ks. myös Leontjev 1977, 7–15). Yleinen tapa on myös kirjoittaa käsite yhdyssanana (toiminnanteoria).

tutkimuksessa aineisto muodostuu pääosin hallituksen kokouksista tuotetuista litteraateista, mutta pieneltä osin myös muusta osuuskunnan kokousaineistosta.

Tutkimuskohteena olevan Osuuskunnan säännöissä (OSK Säännöt) todetaan, että osuuskunnan toimialana on jäsenten taloudenpidon tukeminen. Osuuskunnan sääntöjen toimialapykälän tulisi ilmaista harjoitettavan toiminnan alue (Toimiala, ei päiväystä). Tässä tutkimuksessa toimialapykälän katsotaankin määrittävän osuuskunnan varsinaisen toiminnan tarkoituksen. Samalla myönnetään, että yrityksen toiminta tuskin koskaan vastaa täysin toimialapykälän määritelmää. Esimerkiksi Osuuskunnan suunnittelupäivillä muutamaa kuukautta ennen tämän tutkimuksen aloittamista nostettiin esiin toimintaan liittyvänä missiona taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. Osuuskunnan liiketoiminnan taustalla näyttääkin siten vaikuttavan pyrkimys sekä ympäristöystävälliseen liiketoimintaan että yhteisöllisyyteen, jotka ovat jännitteisessä suhteessa talouden ja markkinoiden toimintalogiikkaan.

Uusklassisen talousteorian mukaan markkinoilla toimivat yritykset ja niiden omistajat tavoittelevat omaa etuaan, lähinnä voittoa, myymällä ja ostamalla tavaroita ja palveluja. Samalla niiden katsotaan hyödyttävän yhteiskuntaakin, esimerkiksi kilpailun vaikuttaessa hintoihin alentavasti. Kilpailun katsotaan luovan talouteen myös tasapainoa, sillä sen ansiosta kysyntä ja tarjonta kohtaavat. (Chang 2015, 43–44, 117–123.) Oletuksena on, että vapaan kilpailun seurauksena syntyvä hintojen vaihtelu tasaa kysynnän ja tarjonnan eroja. Tämä taas perustuu oletukseen, että päätöksenteko markkinoilla tapahtuu parasta vaihtoehtoa hakevien rationaalisten ihmisten toimesta. Nämä oletukset talouden tasapainosta ja rationaalisista päätöksentekijöistä ovat kuitenkin monen mielestä virheellisiä. (Thaler 2015, 5–7; Lindholm 2016, 32–42.) Osuuskunnan toiminnan tarkastelu liittyy osaltaan myös edellä mainittuun keskusteluun talouden toimijoiden rationaalisuudesta.

Yhteiskunta monipuolistuu ja osana sitä kehitystä kansalaisryhmien ja kansalaistoiminnan määrä lisääntyy. Erilaisista vapaaehtoisista yhteistä tavoitetta ajavista ryhmistä voi myös muodostua virallisia juridisia organisaatioita, jotka pyrkivät toteuttamaan jäsenistön yhteisiä tavoitteita ennalta asetettujen sääntöjen ja tavoitteiden pohjalta. Perinteisten taloudellisten toimijoiden rinnalle on muodostunut työntekijöiden, tuottajien ja kuluttajien muodostamia kollektiivisia toimijoita, jotka painottavat toiminnassaan ekologisuutta ja sosiaalisuutta. Nämä erilaiset omavaraisuuteen pyrkivät toimijat muodostavat sosiaalisen ja solidaarisuustalouden. (Utting 2015, 1–2.)



Juha Sipilän muodostama Keskustan, Kokoomuksen ja Perussuomalaisten koalitiohallitus on tehnyt linjauksia julkisten palvelujen avaamiseksi erilaisille toimijoille vaikkapa sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta (Valtioneuvoston kanslia 2015, 10–11, 20) ja sekin on johtamassa siihen, että esimerkiksi erilaiset osuuskuntamuotoiset toimijat saattavat pyrkiä palveluntuottajiksi kilpailulle avatuille toimialoille. Tämän suuntaisia ajatuksia esitettiin jo pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen toimesta vuonna 2012 (HE 185/2012, 17–18). Näin ollen on erittäin tärkeää ymmärtää, miten erilaisista aatteellisista lähtökohdista perustetut yritykset oppivat toimimaan ainakin riittävin osin markkinaehtoisesti. Tämä edellyttää muutosta niiden ihmisten ajattelussa ja toiminnassa, jotka näitä yrityksiä johtavat. Ja ollakseen kestävää, tulee muutoksen (oppimisen) olla riittävässä määrin yhteisesti tuotettua.

Tämän pro gradu -tutkielman seuraavassa luvussa 2 käsittelen tutkimuksen teoreettista taustaa. Luvussa 3 esittelen tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen kohde ja toteutus on kuvattu luvussa 4. Tutkimuksen tulokset on tässä tutkimuksessa esitelty kolmessa erillisessä pääluvussa. Luvussa 5 on esitelty tämän tutkimuksen tarpeisiin muokattu muutostoimijuuden ilmausten jäsenitys. Luvussa 6 esitellään kronologisessa järjestyksessä noin puolen vuoden jaksolta kertyneestä primääriaineistosta, eli osuuskunnan kokousten literaateista, nousseita havaintoja ja analyysiä liittyen keskusteluissa käsiteltyihin teemoihin ja löydettyihin muutostoimijuuden ilmauksiin. Luvussa 6 vastataan myös tutkimuksen neljään alakysymykseen ja ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen. Luvussa seitsemän nostetaan esiin talous osana Osuuskunnan toimintaa ja vastataan tutkimuksen toiseen pääkysymykseen.

## 2 TOOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 TOIMINNAN TEORIA

Tutkimuksen taustateorian on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Toiminnan teoria ei kuitenkaan ole puhdas tieteellinen teoria, vaan enemmänkin menetelmä, jolla Engeströmin (2004, 13–14) mukaan ei vain havainnoida ja selitetä kohdeilmiötä, vaan pyritään myös löytämään edellytyksiä sen toiminnan kehittämiseksi. Sitä ei pidä myöskään sekoittaa keskusteluanalyysin *theory of action* -käsitteeseen tai toimintateoriaan (*action theory*). Ensin mainitun (Goodwin 2000, 1491–1492) mukaan toiminta rakentuu toimijoiden välisen puheen pohjalta, jossa he vuorovaikutuksessa hyödyntävät kielellisiä resurssejaan samalla huomioiden vastapuolen ymmärryksen ja ennakkoiden näiden tulevat ilmaukset. Toimintateoria taas vaikuttaa ennen kaikkea sosiologiassa, mutta nyttemmin myös taloustieteissä ja laajemmin yhteiskuntatieteissä, ja sen kohteena on tietoinen ja tavoitteellinen toiminta. Taloustieteissä esimerkiksi rationaalisen valinnan teoria hyödyntää toimintateoriaa. (Campbell 1996, 9–11.) Toiminnasta voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että se rakentuu toimijoiden ja käytäntöjen yhteisvaikutuksessa toimijoiden vaikuttaessa käytäntöihin ja käytäntöjen toimijoihin (Werner & Zimmermann 2006, 35).

Toiminnan teorian taustalla ovat Lev Vygotskyn, Aleksei Leontjevin ja Aleksandr Lurijan Neuvostoliitossa 1920- ja 1930-luvuilla tekemä psykologinen tutkimus (Engeström 2008, 28) sekä G. W. F. Hegelin filosofia ja Karl Marxin sosiologia, joiden kautta toiminnan teoriaan kytkeytyy kulttuurihistoriallinen näkökulma (Miettinen 1999, 173–174; Knutagård 2003, 24–25; Miettinen 2001, 298). Tämän näkökulman avulla psykologia on voinut yhdistää yksilön inhimillisen kokemuksen ja ympäröivän fyysisen maailman (Sannino 2005, 166–167).

G. W. F. Hegelin (1770–1831) filosofian ydin on kyseenalaistaa materialistisen ja empiristisen tietoteorian riittävyys. Niiden pohjalta maailma ymmärretään joko materiaalisina eli aineellisina tai empiirisinä eli aisteihin ja havaintoihin perustuvina ilmiöinä. (Acton 1980, 20–21.) Hegelin dialektisen metodin mukaan tieto syntyy kokemuksesta, jonka välittämänä ihminen tulkitsee ja rakentaa tietoisuuttaan. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa tiedolliset ristiriidat pakottavat meidät tarkastamaan ja muuttamaan näkökulmaamme. (Lindberg 2012,

24.) Hegelin (1812/2011, 56) sanoin: ”*juuri ristiriita on järjen tapa kohota ymmärryksen rajoitusten yläpuolelle ja ratkaista ne*”. Lindbergin (2012, 29–30) mukaan hegeliläinen dialektiikka pyrkii ratkaisemaan subjektin ja objektin välisen ontologisen vastakkaisuuden ja kahtiajaon subjektin itsesuhteena, jossa subjekti negeeraa objektin (eli objekti on subjektin negaatio), mutta myös itsensä. Jälkimmäisestä Hegel käytti nimitystä negaation negaatio. Lindbergin mukaan (emt.) subjektin itseensä suhteutuva negaatio ei kuitenkaan palaudu alkuunsa, vaan on jotakin uutta ja jalostuneempaa, mutta samalla myös jotakin, jossa subjekti ja objekti siirtyvät toisikseen ja tällöin Hegelin (1812/2011, 113) mukaan syntyy subjektin yhteys itseensä läsnä olevana. Suhteen voi hyvin kuvata Miettisen (1999, 177) sanoin ”*the relationship to oneself through another*”.

Hegelin dialektiikka perustuu Oittisen ja Jauhiaisen (2011, 28–36) mukaan hänen käyttämänsä termistöön ja kaavaan affirmaatio – negaatio – negaation negaatio, mikä kuitenkin tunnetaan yleisemmin muodossa teesi – antiteesi – synteesi. Päätelmässä vastakohtat voidaan yhdistää, koska oliota kuvaavat määreet ja olion identiteetti edellyttävät myös negaatioiden eli Toisten olemassaoloa, jotka siten sisältyvät myös itse olion käsitteeseen. Käsite onkin Hegelille yksittäisen ja yleisen identiteettiä, jossa molemmat yhdistyvät. Käsitteet toimivat myös kriteereinä havainnoillemme, sillä Hegelin mukaan me vertaamme kokeamme käsitteisiin. Käsite on näin ensisijainen todellisuuden rakentumisessa. Dialektisuus ilmenee myös todellisuuden luonteessa. Lindbergin (2012, 17) mukaan Hegel katsoo, että vaikka todellisuus onkin jäsentynyt, ei se silti ole pysyvää, vaan jatkuvan muutosprosessin synnyttämää uudelleen rakentumista, jossa partikulaariset ja rajalliset ideat sekä rakentavat uutta todellisuutta, mutta myös rajoittavat uuden todellisuuden rakentumista.

Hegelin filosofian anti toiminnan teorialle on sen ymmärtäminen, että ihminen ei ole irrallaan todellisuudesta, vaan teoillaan todellisuutta luova ja todellisuudesta vaikutteita saava olento. Tässä on selvästi tunnistettavissa systeeminen näkemys, joka Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, 45–47) mukaan korostaa systeemin, sen osasysteemien ja ympäristön keskinäistä vuorovaikutussuhdetta organisaation toiminnan muodostumisessa. Ihmisen toiminta onkin Hegelin mukaan ihmisen olemisen perusta ja toiminnan kautta ihminen muokkaa omaa ymmärrystään, joka parhaimmillaan tarkoittaa, että ihminen ymmärtää olevansa vuorovaikutuksessa ulkomaailmaan ja riippuvainen siitä (Laitinen 2012, 75). Hegeliläinen filosofia on vaikuttanut syvästi myös suomalaiseen ajatteluun. Turku oli vuonna 1825 Ber-

liinin ohella ainoa kaupunki maailmassa, jossa yliopisto-opetusta tarjottiin Hegelin oikeusfilosofiasta. Tähän aikaan Turussa opiskeli myös J. V. Snellman, joka oli yksi tärkeimmistä hegeliläisen idealismin puolesta puhujista Suomessa. Snellmanille ja muillekin hegeliläisille Hegelin ajatukset sopivat maamme silloiseen poliittiseen tilanteeseen ja mahdollistivat kansallisuusaatteen esiin tuomisen osana filosofiaa, sekä käytäntöä korostaessaan hyvinkin erilaistenkin näkemysten ja tavoitteiden perustelemisen. (Kallio 2017, 46–48, 52–55.)

Karl Marx (1818–1883) puolestaan tulkitsee Hegelin filosofian olevan liian teologista ja halusi maailmaa tarkasteltavan materiaalisesta näkökulmasta. Toisaalta Marx kuitenkin halusi säilyttää dialektisen lähestymistavan. (Lindberg 2012, 8.) Hegel oli Actonin (1980, 28–30) mukaan esittänyt, että filosofia auttaa ymmärtämään historiaa, mutta ei uudistamaan sitä. Tästä poiketen Marx puolestaan näki filosofialla käytännöllisemmän tehtävän, jossa se toimisi kritiikin välineenä ja siten tekisi myös muutoksen mahdolliseksi. Van Dorenin (1992, 258–259, 262–263) mukaan Marx erehtyi siinä ajatuksessaan, että eri sosiaalisten ja taloudellisten luokkien välinen luokkataistelu on pysyvä tilanne, jonka voi päättää vain kommunistinen järjestelmä. Sen sijaan merkittävänä Van Doren pitää Marxin havaintoa siitä, että tavoitellessaan taloudellista hyötyä porvaristo kehitti menetelmän, jossa se jatkuvasti purkaessaan ja rakentaessaan ympäristöä ja hyödyntäessään lukuisten ihmisten osaamista, loi pysyvän muutoksen. Näin siksi, että taloudellisen tuloksen maksimointi edellyttää myös prosessin jatkuvaa kehittämistä. Marxin historiallisen materialismin mukaan elinolosuhteet ja toimintaympäristö muokkaavat tietoisuutta ja tässä prosessissa työkaluilla, työn organisoinnilla ja tuotantosuhteilla on merkittävä rooli. Niiden avulla ihmisestä tulee toimija, joka myös itse vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja ympäristöönsä. (Acton 1980, 51–56; Knutagård 2003, 24.) Työllä ja tuotantotavalla on myös tietty tavoite eli kohde, joka sekin vuorostaan vaikuttaa todellisuuteen (Knutagård 2003, 24–25). Marxin kulttuurihistoriallinen painotus ja sen ilmeneminen työkaluissa ja työnjaossa on merkittävä osa toiminnan teorian käsitteistöä. Marxin mukaan juuri työ tuottaa tekijän ja teon kohteen, silloin kun ihminen muokatessaan luontoa hyödyntää mentaalisia ja materiaalisia välineitä (Miettinen 1999, 175). Tässä ilmenee Hegelin perintö eli ajatus siitä, että käsitteet ohjaavat havaintojamme ja muokkaavat kuvaamme todellisuudesta.

Vygotskylle, Leontjeville ja Lurijalle oli yhteistä sen korostaminen, että ihmisen ymmärtämiseen ei riitä yksilön tutkiminen, vaan tutkimuksen kohteeksi on otettava yksilön toiminta omassa kulttuurissaan ja omassa historiallisessa kontekstissaan (Engeström 2004, 9). Lev S.

Vygotskyn (1896–1934) mukaan (1978, 63–65) käyttäytymisen tutkimuksen tulee olla dialektista eli sen täytyy nykyhetken lisäksi huomioida myös mennyt. Näin siksi, että ymmärtääksemme tätä hetkeä meidän on myös ymmärrettävä, minkälaisen muutosprosessin ja dynamiikan kautta nykyisyyteen on päästy. Toiminnan teorian kannalta tärkeitä Vygotskyn kehittämiä käsitteitä ovat lähikehityksen vyöhyke sekä ajatus merkeistä ja työkaluista. Lähikehityksen vyöhykkeellä lasten psykologiaan keskittynyt Vygotsky (emt. 85–87) tarkoitti lapsen henkisen kehityksen oraalla olevaa prospektiivista kehitystasoa, joka on enemmän kuin lapsen tämän hetkinen todellinen osaamistaso ja johon lapsi voi päästä osaavamman henkilön avustamana. Toiminnan teorian näkökulmasta lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa kenttää, jossa vaikuttavat eri suuntiin vetävät voimat. Haettaessa ratkaisuja yhteisön häiriöihin ja konflikteihin, voidaan historiallisen tarkastelun avulla löytää ne mahdolliset tulevaisuuden toimenpiteet, joilla häiriötilanteista päästään eteenpäin. Tuomalla näkyviin toimintajärjestelmän hypoteettiset tulevaisuuden kehitysvaihtoehdot eli toimintajärjestelmän lähikehityksen vyöhyke, voidaan tunnistaa niitä erilaisia suuntia tai ”polkuja”, joihin yhteisö voi liikkua. (Engeström 2004, 11–12.) Merkeillä (*signs*) ja työkaluilla (*tools*) Vygotsky (1978, 52–55) tarkoitti toimintaa ohjaavia ja välittäviä (*mediated*) esineitä. Merkit vaikuttavat sisäisesti, kun taas työkaluilla vaikutetaan ulkoiseen kohteeseen. Molemmat ovat Vygotskyn mukaan kuitenkin edellytys yksilön kehitykselle, sillä ne mahdollistavat ja ovat mahdollistaneet ympäristöön ja käyttäytymiseen vaikuttamisen ja sitä kautta edelleen ihmisen kehityksen.

Vygotskyn voi katsoa edustavan toiminnan teorian ensimmäistä kehitysvaihetta ja häntä seurasi Aleksei Leontjev (1903–1979). Tässä toisessa vaiheessa Leontjev nosti esiin kollektiivisen toiminnan molaarisen luonteen (Engeström 2011, 607). Leontjevin (1977) mukaan toiminta rakentuu pitkäjänteisesti ja kollektiivisesti ja eroaa siten lyhytjänteisemmistä yksilöiden tai ryhmien teoista. Toiminta eroaa teoista myös siinä, että toiminnalla on yleisempi kohteensa, kun taas teoilla on yksittäisiä tavoitteita. Toisaalta pitkäjänteinen toiminta rakentuu teoista. (Engeström 2004, 10–11.) Leontjev (1977, 97–98) korosti kuitenkin sitä, että toiminta on jatkuvasti muuttuva prosessi ja menettäessään motiivinsa, se voi myös tuottaa toisenlaista toimintaa. Toiminnan rakenteiden joustavuus johtaa myös siihen, että teko voi muuttua toiminnaksi, jos sen tavoite muuttuu erityiseksi itsenäiseksi kohteeksi. Toiminta rakentuukin siten toisiaan seuraavista teoista, jotka muodostavat välitavoitteita ja edelleen tavoitteita. Engeströmin, Rantavuoren ja Kerosuon (2013, 84) tekemän yhteenvedon mukaan Leont’evin (1978) molaarinen eli kokonaisuuteen liittyvä toiminta muodostaa inhimillisen

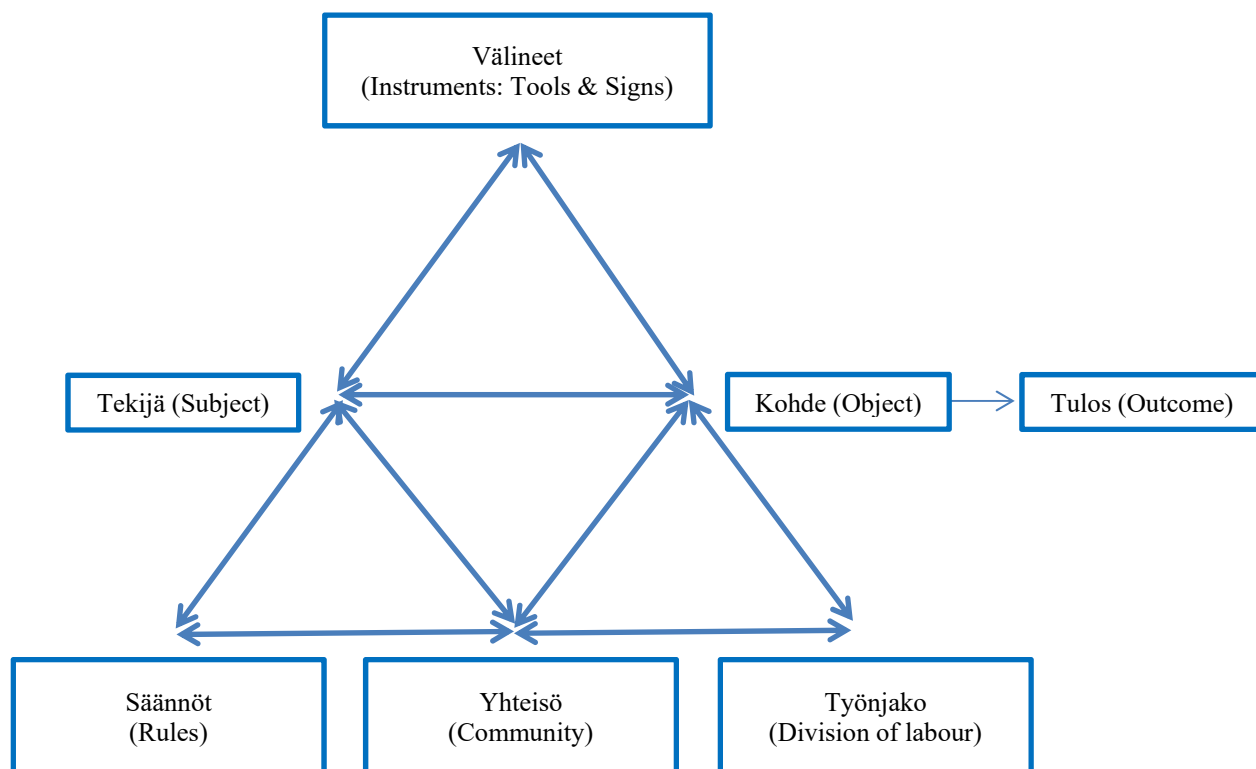
ja melko pysyvän kollektiivisen järjestelmän (*systemic formation*), joka suuntautuu yleensä vaikeasti määriteltävään kohteeseen ja jonka motiivia on myös vaikea selittää<sup>2</sup>. Tämä tekee-kin toimintajärjestelmässä rakentuvan toiminnan todellisen kohteen määrittämisen haasteelliseksi tehtäväksi. Kohde on jatkuvassa muutostilassa, johon vaikuttavat toimintajärjestelmän tekijät ja toimintajärjestelmässä rakennetut teot ja välitavoitteet yhdessä toimintajärjestelmän ulkopuolelta järjestelmään tulevien vaikutteiden kanssa.

Aleksandr Lurijan (1902–1977) pyrkimyksenä oli luoda tieteellinen teoria ja metodi, joka pystyisi selittämään erilaisten osasysteemien pohjalta rakentuvaa ihmisen käyttäytymistä. Hänen lähtökohtansa oli, että ihmisen ja ympäristön suhdetta säätelevät perustoiminnot (*elementary act*), joista teot rakentuvat. Ympäristö ja yksilö muodostavat dynaamisen osajärjestelmistä rakentuvan kokonaisuuden, jossa eri järjestelmän osat vaikuttavat toisiinsa, minkä vuoksi järjestelmän ominaisuuksia ei pysty määrittämään osajärjestelmää erillään kokonaisuudesta tutkimalla. (Cole 1979, 6–11.) Toiminnan teorian kannalta juuri tämä eri rakennetekijöiden vuorovaikutteisuus ja niiden välinen dynamiikka ovat oleellisia huomioita. Lurijan mukaan kulttuurin kehittyminen perustuu loogisten päätelmien tekemiseen ja tämän edellytyksenä on puolestaan kielitaito ja kyky käyttää abstrakteja käsitteitä. Mutta koska kieli on osa toimintaa, jossa sitä käytetään, niin se myös heijastaa tätä toimintaympäristöä operoiden ympäristön ehdoilla, mutta myös asettamalla kielestä johtuvia rajoitteita toiminnalle. Koulutuksen kautta kieli kehittyy sekä kyky muodostaa ja käyttää käsitteitä lisääntyy. Samalla kielen tehtävä muuttuu esineiden ja tekojen nimeämisestä toiminnan eri osien luokitteluun ja kykyyn tehdä yleistyksiä. (Luria 1979, 65–75.) Käsitteitä käytetään toiminnan suunnittelemisessa ja toteuttamisessa ja ne ovatkin edellytys vaativien ja monia osatekijöitä ja osatavoitteita edellyttävien toimintojen rakentamiselle. Lurijan mukaan (emt, 68) kategoriat syntyvät yhteisön jaetun kokemuksen tuloksena ja rakentavat skeemoja, jotka puolestaan käsitteellistetään sanoina. Päätelmänä on, että näin sanat ja kieli siirtävät luokitteluja toimintaan. Samalla tavalla käsiteiden eli mentaalisten työkalujen avulla esimerkiksi lapsi oppii kulttuurin ja yhteisön ohjaamana valitsemaan ja luokittelemaan tietoa (emt. 83).

<sup>2</sup> Toiminnan molaarisuus ei Leontjeville (1977, 77–78) siis tarkoittanut vain tulosta, joka saadaan laskemalla yksilön tekoja tai *elämänilmauksia* yhteen, vaan dynaamista ja ympäristöön liittyvää ilmiötä. Molaarisuus käsitteenä liittyy kuitenkin ennen kaikkea kemiaan, jossa mooli (*mol*) tarkoittaa karkeasti aineen määrän yksikköä perushiukkasten määrällä laskettuna (Unit of amount of substance (mole), ei päiväystä). Moolia voidaan käyttää seoksen konsentraation mittaamiseen. Molaarisuus tarkoittaaakin seoksen moolien suhdetta seoksen määrään eli seoksen konsentraatiota. (Murphy, Hathaway & Murphy 1998, 8–9.)

Toiminnan teorian mukaan toiminta (*activity*) on kollektiivista ja eri rakennetekijöiden vuorovaikutuksessa välittämää (*multiple meditation*). Toiminnan rakennetekijöitä on kuusi. Ensinnäkin tekijä (*subject*), joka teoillaan (*actions*) pyrkii tiettyyn päämäärään eli toiminnan kohteeseen (*object*). Välineet (*instruments*), kuten työkalut ja merkit, puolestaan toimivat tekijän ja kohteen vuorovaikutuksen välittäjinä. (Engeström 2008, 26–28.) Tämä ilmentää toiminnan kulttuurista välittyneisyyttä, jolla tarkoitetaan toiminnan välittymistä kulttuurisesti kehittyneiden aineellisten ja aineettomien välineiden (työkalut, merkit, käsitteet) avulla (Engeström 2004, 9). Toiminnan laajempaa sosiaalista välittyneisyyttä toimintajärjestelmässä rakentavat lisäksi säännöt (*rules*), yhteisö (*community*) ja työnjako (*division of labour*), jotka omalta osaltaan vaikuttavat tekijän toimintaan ja toiminnan kautta syntyvään tulokseen. (Engeström 2008, 26–27).

Toimintajärjestelmä on jatkuvasti muutoksessa, sillä häiriöt toimintajärjestelmän sisällä sekä häiriöt sen ja toisten toimintajärjestelmien välillä pakottavat ratkaisuihin ja muutoksiin ongelmien poistamiseksi. Ratkaisujen löytämisessä auttaa historia, sillä sen avulla voidaan etsiä ja analysoida aikaisempia ongelmia ja niiden ratkaisuvaihtoehtoja. Tämä puolestaan toimii työkaluna tulevien häiriöiden ja mahdollisten ratkaisujen kartoittamisessa. (Engeström 2004, 11–12). Miettisen (1999, 175) mukaan juuri toiminta on se käsite, joka yhdistää dialektisen vastakkainasettelun kokonaisuuksien ja niitä kuvaavien määritelmien välillä, sillä vastakkainasettelu on ymmärrettävissä vain niiden välisenä jatkuvana kanssakäymisenä ja liikkeenä. Siten toiminta onkin toimintajärjestelmän rakennetekijöiden muodostama hybridi. Tässä tulee esille Hegelin ajatus tiedosta (tai Hegelin sanoin hengestä), joka on subjektiivisen ja objektiivisen synteesi (Oittinen 2012, 49) ja joka toiminnan teorian viitekehyksessä välittyy historiallisesti toimintajärjestelmässä sen rakennetekijöiden muokkaamana tavoitteelliseksi toiminnaksi. Toimintajärjestelmän kolmiomalli on esitetty Kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän kolmiomalli (Engeström 1987, 78).

Toiminnan teoria avulla on mahdollista tarkastella sekä tekijän että järjestelmän näkökulmaa siitä toiminnasta, joka näiden yhteistyössä toimintajärjestelmässä rakentuu (Engeström 2008, 27). Toiminnan teoria ohjaa tässä tutkielmassa tarkastelemaan hallituksen jäsenten (*tekijät*) tapaa käyttää talouden käsitteitä (*välineet*) osuuskunnan (*yhteisö*) tavoitteiden (*kohde*) saavuttamiseksi. Kohteellisuus toiminnan teorian näkökulmasta tarkoittaa pitkäjänteistä yhteisölle merkityksellistä toimintaa (Engeström 2004, 9). Ainakin virallisesti tällaista Osuuskunnan näkökulmasta pitkäjänteistä kohteellista toimintaa olisikin osuuskunnan sääntöjen edellyttämän toimialapykälässä mainitun toiminnan toteuttaminen. Toiminnan teoria korostaa myös oppimista yhteistoiminnassa tuotettuna prosessina, johon vaikuttavat myös toimintaa monin eri tavoin rajaavat *säännöt* ja toimijoiden välinen *työnjako*. Hallituksen kokoukset ovat yhteistoimintaa, mutta ne ovat myös, ainakin osittain, määrämuotoista toimintaa (ks. Lehtinen 2012, 27–28). Ollakseen laillisia ja osuuskuntaa sitovia, tulee hallituksen päätösten täyttää Osuuskuntalain 6 luvussa säädetyt edellytykset (Laki 421/2013). Näistä



muotovaatimuksista ovat esimerkkeinä päätöksentekoon liittyvät enemmistövaatimukset (3 §), hallituksen jäsenten esteellisyyteen liittyvät seikat (4 §) sekä määräykset kokouksista pidettävistä pöytäkirjoista ja niiden sisällöstä (6 §). Osin määrämuotoisena, mutta kuitenkin yhteistoiminnallisena tapahtumana hallituksen kokoukset tarjoavat sekä toimijoiden osalta (hallituksen jäsenet), että sisällöltään riittävästi rajatun aineiston, jossa puheella on sidoksensa esityslistassa määriteltuihin aiheisiin (joista yhtenä talous).

Tärkeä toiminnan teoriaan liittyvä käsite on ekspansiivinen oppiminen (Engeström 2004, 13). Tämä teoria hyödyntää Vygotskyn ajatusta lähikehityksen vyöhykkeestä ja Leontjevin näkemystä teon ja toiminnan välisestä erosta. Ekspansiivista oppimista tapahtuu organisaatioissa silloin, kun ne arvioivat kriittisesti toimintaansa ja siihen liittyviä arvoja ja tämän pohjalta rakentavat ja kehittävät uuden monitahoisemman tavan toimia ja siirtävät tämän mallin osaksi toimintansa kohdetta. Kyse on uuden laadullisesti erilaisen toiminnan rakentamisesta. Ekspansiivisen oppimisen ytimessä on ajatus siitä, että oppiminen toteutuu yhteisöissä. Se on kulttuurin muokkaamaa ja ilmenee myös horisontaalisina siirtyminä ja erilaisina sekamuotoina, hybrideinä. Oppiminen perustuu dialektiseen näkemykseen ja ilmenee toiminnassa ristiriitoina ja niiden käsittelemisenä. (Engeström & Sannino 2010, 2–5.)

Ekspansiivinen oppiminen etenee monisyklisenä oppimistapahtumana, jossa organisaatio joutuu ajoittain palaamaan oppimiskehällä takaisin päin. Oppimiskehän tai syklin muodostavat seitsemän oppimistekoa, joiden järjestys ekspansiivisessa oppimisprosessissa vaihtelee. Ideaalimallissa prosessi alkaa vallitsevan käytännön tai tiedon kyseenalaistamisella (*questioning*) ja kritisoinnilla. Toisessa vaiheessa käytäntöä ryhdytään analysoimaan (*analyzing*), jotta sen toimintaperiaatteita voidaan ymmärtää. Kolmannessa vaiheessa on kyse mallittamisesta (*modeling*) eli uuden ongelmanratkaisun esittämisestä. Neljännessä vaiheessa uutta mallia tutkitaan (*examining the model*) sitä testaamalla ja käyttämällä. Viides vaihe on uuden mallin käyttöönotto (*implementing the model*), jossa käyttöönotto toteutuu uusina käytännön sovelluksina. Kuudes vaihe on prosessin arviointi (*reflecting*), jota lopuksi seuraa uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajeneminen (*consolidating*). Vaikka oppimisteot toteutetaan vuoropuhelun avulla ja vaikka ne ovat yhteisiä, niin ne eivät silti edusta yhteistä näkökulmaa. Siksi uusi toimintamalli voi erilaisista organisaatiossa esiintyvistä näkökulmista huolimatta olla toimiva. (Engeström 2004, 60–61; Engeström & Sannino 2010, 7–8.)

Ekspansiivisen oppimisen yhteisöissä tapahtuvaa tutkimista sekä erilaisten yhteisöjen ekspansiivisen oppimisen kehittämistarpeita varten on Yrjö Engeströmin johdolla kehitetty formatiivinen interventiomenetelmä nimeltään muutoslaboratorio (*Change Laboratory*) (Engeström & Sannino 2010, 15; Paavola, Hakkarainen & Lipponen 2004, 560). Se syntyi 1990-luvun laman seurauksena menetelmäksi, jonka avulla useamman vuoden kestävä kehittävä työntutkimusta voitiin edullisemmin ja nopeammin hyödyntää yrityksissä (Sannino, Daniels & Gutiérrez 2009, 14). Laboratorio muodostetaan yhteisössä havaitun ongelman ratkaisemiseksi ja etenee siitä kokeilujen ja kehittelyn jälkeen ratkaisun esittämiseen ja täytäntöönpanoon. Laboratorioon osallistuu yhteisön jäsenten lisäksi tutkijoita interventionisteinä. Heidän tehtävänsä on paitsi tutkia prosessia, niin myös tarjota tietoa liittyen käsiteltävään ongelmaan, mutta tarjota myös käsitteellisiä välineitä ongelman jäsentämiseksi ja ratkaisemiseksi<sup>3</sup>. Ongelmanratkaisun lisäksi muutoslaboratoriolla pyritään rakentamaan kollektiivista muutostoimijuutta ja lisäämään ymmärrystä toiminnan rakentumisesta. Usein parhaimmillaankin uusien käsitteiden ja menetelmien käyttöönoton vaikutukset ilmenevät kuitenkin vasta jonkin ajan kuluessa intervention päättymisen jälkeen ja edellyttävät paikallisesti usein lisätoimenpiteitä. (Virkkunen & Newnham 2013, 9–12.) Tyypillisesti muutoslaboratorio toteutetaan viikoittaisena noin kymmenenä tapaamiskertana. Mahdolliset seurantatapaamiset toteutetaan useita kuukausia myöhemmin. (Engeström & Sannino 2010, 12.)

On vielä syytä mainita, että yhtenä ekspansiivisen oppimisen tutkimuksen peruslähtökohdana on käsitys kapitalistisen tuotannon ja työn organisoinnin synnyttämistä sisäisistä ristiriidoista (Engeström & Sannino 2010, 3). Nämä ristiriidat syntyvät, kun toimintajärjestelmät vaikuttavat toisiinsa ja jokin niiden komponenteista muuttuu aiheuttaen toiminnallista kitkaa muiden komponenttien välillä. Häiriön tarkastelu toimintajärjestelmän historiallista kehitystä analysoimalla on keino ymmärtää sisäisiä ristiriitoja ja auttaa myös tunnistamaan nykyisen häiriön syitä. (Engeström 2008, 27–28.) Kapitalistisen talousjärjestelmän muutosta ovat edistäneet entistä korostuneemmin sosiaaliset ja talouden ulkopuolisiksi ajatellut tekijät samalla kun taloudessa on korostettu tietoa, kulttuuria ja erilaistamista. Uudet innovatiiviset toimijat erilaisine projekteineen ja erilaisine yhteistyömuotoineen ovatkin taloutta uudistavia voimia, vaikka niiden osuus taloudesta ei olekaan suuri. (Scott 2008, 64–68.) Yhteisöissä

---

<sup>3</sup> Muutoslaboratoriomenetelmä muistuttaa toimintatutkimusta (*action research*), mutta eroaa siitä Virkkusen ja Newnhamin (2013, 9) mukaan pyrkimyksellään yhteisesti tunnistaa ja ratkaista niitä perusongelmia, jotka vaikeuttavat koko toimintajärjestelmän toimintaa. Heidän mukaansa toimintatutkimus puolestaan pyrkii välittömästi havaittujen ongelmien ratkaisemiseen ennalta sovituin tavoittein.

tapahtuvan ekspansiivisen oppimisen vaiheet, alkaen nykyisen tiedon kyseenalaistamisesta sekä sen kritisoinnista ja edeten uuden ratkaisun etsimiseen, testaamiseen, käyttämiseen sekä vakiinnuttamiseen, ilmenevät mielestäni myös tässä tutkimuksessa käytetyn analyysivälineen eli muutostoimijuuskäsitteen rakenteessa. Vännisen, Pereira-Querolin ja Engeströmin (2015, 39) mukaan juuri ekspansiivinen oppiminen mahdollistaa muutostoimijuuden. Muutostoimijuuden ilmausta käsittelen tarkemmin seuraavassa alaluvussa 2.2.

## 2.2 MUUTOSTOIMIJUUS

Tässä tutkimuksessa osuuskunnan hallituksen tuottamasta tekstistä pyritään etsimään hallituksen jäsenten suhdetta talouteen. Analyysin kohteena on puheessa ilmaistu taloudellinen ajattelu ja pyrkimykset muuttaa ajattelua sekä ajattelun muuttuminen. Englannissa 1970-luvulla käynnistynyt osuustoiminnan viriäminen tai uusosuustoiminta oli seurausta taloudellisesta taantumasta ja uuden teknologian käyttöönotosta sekä pyrkimyksistä kestävämpään yhteiskunnalliseen kehitykseen ja luonnonvarojen käyttöön. Tässä tilanteessa osuuskunta nähtiin muutokseen pyrkivän yhteistoiminnan käyttöön sopivaksi taloudelliseksi yhteisömuodoksi. (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen 2014, 10.) Muutostoimijuuden käsite tarjoaakin hyvän työkalun analysoida yksittäisten hallituksen jäsenten ja koko hallituksen kykyä rakentaa vakiintuneita käytäntöjä muuttavaa toimintaa.

Muutostoimijuus on Haapasaaren, Engeströmin ja Kerosuon (2014, 2) mukaan kollektiivista toimintaa, jossa muutos seuraa toimintaan osallistuvien kohdatessa yhteistoiminnassaan häiriöitä (*disturbances*), konflikteja (*conflicts*) ja ristiriitoja (*contradictions*). Analysoidessaan ristiriitatilanteita osallistujat eksplikoivat ja visioivat uusia kollektiivisia toiminnan mahdollisuuksia, jotka ulottuvat yksilöllisiä tavoitteita laajemmalle. Tämä voi johtaa yhteistoiminnan kehittymiseen. Haapasaari ym. (emt.) painottavat muutostoimijuudelle olennaisena piirteenä yksilöllisten aloitteiden pohjalta syntyvää ekspansiivista muutosta kohti kollektiivista toimintaa ja sitä kautta syntyvää järjestelmän muutosta (*systemic change*). Erilaisten motiivien välillä vaikuttavat konfliktit toimivat muutostoimijuutta käynnistävinä tekijöinä (Haapasaari & Kerosuo 2015, 38). Virkkusen (2006, 43–44) mukaan kollektiivinen muutostoimijuus on jaettua pyrkimystä kohti uudenlaista tuottavaa toimintaa,

joka edellyttää organisaatiossa myös suoritustasolla toimivien osallistumista ei pelkästään heidän työnsä kehittämiseen, mutta myös koko toimintajärjestelmän uudistamiseen.

Toiminnan teorian viitekehyksessä toiminta on tavoitteellista ja sillä on päämäärä ja kohteensa. Se ei siis koostu vain reaktioista, sillä toimintaa ei voi olla ilman kohdetta. (Leontjev 1977, 77–79.) Toimijuus on näin ollen tietoista toimintaa, jolla on päämäärä. Leontjev (emt. 96–97) myös korostaa, että automatisoituneetkin teot ja niistä muodostuneet operaatiot, jotka rakentavat toimintaa ovat nekin subjektin tekoja. Ritva Engeströmin (2005, 55) mukaan puheellaan henkilö tuo esiin omiin havaintoihinsa perustuvat ja toimijuutensa pohjalta rakentuneet näkemyksensä. Muutostoimijuuden kehittyminen edellyttääkin, että toimintaan osallistuvat kokevat toimintajärjestelmän tavoitteen henkilökohtaisesti tärkeäksi, minkä seurauksena tavoitteesta syntyy heille tehokas toimintaa suuntaava motiivi (Virkkunen 2006, 52).

Muutostoimijuuden perustana on ekspansiivinen oppiminen (Vänninen ym. 2015, 39) ja näiden mallien rakenteessa onkin samankaltaisuutta. Ne lähtevät liikkeelle toimintaan osallistuvien toimintajärjestelmässä kokemasta ristiriidasta ja erimielisyydestä, jota lähdetään kollektiivisesti ratkaisemaan. Ekspansiivinen oppiminen on yhteisössä kollektiivisesti tuotettua laadullisesti uudenlaista toimintaa, jonka mahdollistaa toimintajärjestelmässä toimijoiden eri intensiteeteillä ilmaistu tavoitteellinen toiminta muutoksen puolesta tai sitä vastaan. Juuti ym. (2004, 64–65) esittävätkin, että toiminnan teorian viitekehyksessä muutospuhe on kriisiytymisen seurauksena syntyvää ristiriitapuhetta, joka toimii uudistumisen mahdollistajana. Muutostoimijuus puolestaan ilmenee Haapasaaren ym. (2014, 11) mukaan erityyppisinä diskursiivisinä muutostekoina (toimijuuden ilmauksina). Diskursiivisuus tässä tarkoittaa pääsääntöisesti keskusteluissa puheella tuotettua tekstiä. Sannino (2008, 247) puolestaan kuvaa toimijuuspuhetta puheena, jossa osallistujat sitoutuvat käytännön toimintaan ja jossa he viittaavat aikaisempiin kokemuksiinsa, mistä johtuen puhe on vahvasti sidoksissa heidän toimintaansa. Diskursiivisia muutostekoja (*expressions of transformative agency*) on kuusi (Haapasaari ym. 2014, 11):

1) Vastustus (*resisting*): muutoksen ja erilaisten uusien aloitteiden sekä (muutoslaboratoriossa) intervention vastustaminen. Vastustus kohdistuu esimiehiin, työkavereihin ja tutkija-interventionisteihin.

- 2) Kritisointi (*criticizing*): nykyisen toiminnan ja organisaation kritisointi. Kritisoinnin tarkoituksena on nykyisissä työtavoissa ilmenevien ongelmien tunnistaminen ja sitä kautta työmenetelmien muuttaminen.
- 3) Eksplikointi (*explicating*): uusien toimintaan liittyvien mahdollisuuksien ja resurssien määrittäminen ja selkiinnyttäminen, minkä perustana ovat usein aikaisemmat myönteiset kokemukset ja käytännöt.
- 4) Visiointi (*envisioning*): uusien toimintaan liittyvien mallien ja työmenetelmien suunnittelu ja julkistaminen.
- 5) Sitoutuminen (*committing to take concrete action*): uusiin konkreettisiin tekoihin sitoutuminen toiminnan kehittämiseksi. Sitoutuminen materiaalisiin tekoihin tuodaan julki puhetekoina, jotka liittyvät aikaan ja paikkaan.
- 6) Toiminta (*taking consequential actions*): ilmoitus ryhtymisestä seurauksia aiheuttaviin tekoihin toiminnan muuttamiseksi tapaamisten välillä tai niiden jälkeen.

Haapasaaren ym. (2014, 2) mukaan muutostoimijuus on seurausta häiriöistä yhteisön toiminnassa. Tällaisia häiriöitä ovat Engeströmin (2008, 24) mukaan ihmisten välillä tapahtuvat sekä ihmisten ja välineiden suhteisiin vaikuttavat erilaiset poikkeamat julkilausutuissa, sovituissa ja hiljaisesti hyväksytyissä menettelytavoissa, jotka ilmenevät esimerkiksi epäonnistumisina, esteinä ja konflikteina. Häiriön esiin nostaminen puolestaan voi johtaa sen tarkempaan hahmottamiseen ja tilanteen korjaamiseen (emt. 25). Haapasaaren ym. (2014, 2) mukaan muutostoimijuus mahdollistaakin yhteistoiminnan kehittymisen yhteisön jäsenten kritisoidessa yhteisön toimintaa ja heidän esittäessä toimintaan liittyen uusia toimintamahdollisuuksia. Muutostoimijuudessa korostuva pyrkimys yhteisesti tuotettuun toimintaan voi mahdollistaa järjestelmän muutoksen yksilöllisestä toiminnasta yhteisöllisempään suuntaan. Muutostoimijuus konkretisoituu ajassa erilaisten näkemysten kehittyessä vaiheittain yksittäisistä teoista täytäntöönpanokelpoisiksi tavoitteiksi ja toiminnaksi. (Haapasaari ym. 2014, 2.) Toimijuuspuhe (*discursive agency*) luo toimijuutta ylittäessään vakiintuneen puheen rajat ja synnyttäessään materiaalisia kehitystekoja (Sannino 2008, 255).

Toiminnan teoriaa on hyödynnetty lukuisissa eri oppiaineissa yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Sannino ym. 2009, 2). Sen sijaan muutostoimijuuden ilmausten hyödyntäminen tutkimuksessa näyttää vielä melko vähäiseltä. Muutosilmaisuja on hyödynnetty organisaatioiden toiminnan tutkimisessa ainakin Haapasaaren ym. (2014) sekä Vännisen ym. (2015)

tutkimuksissa. Haapasaaren ym. (2014) tutkimuksen kohteena oli suomalaisen tietopalveluyrityksen työyksikkö. Vännisen ym. (2015) tutkimuskohteena oli ympärivuotisten ja kausikasvihuoneyrittäjien yhteistyö ansarijauhiaisen (*Trialeurodes vaporariorum*) torjunnassa. Molemmat tutkimukset toteutettiin osana muutoslaboratorio-interventiota. Näin ollen ne ovat interventioina myös pyrkineet auttamaan yhteisössä olevan ongelman havaitsemisessa ja ratkaisemisessa. Haapasaaren ym. (2014, 9) tutkimuksessa kollektiivinen toiminta ja siihen liittyvä muutos tehtiin näkyväksi puheenaiheita ja puheenvuoroja yhdessä analysoiden. Vännisen ym. (2015, 41) tutkimuksessa muutosilmauksia ja toimintajärjestelmämallia käytettiin yhdessä sen analysoimiseen, mihin toimintajärjestelmän komponenttiin muutosilmaukset kohdistuivat. Heikkilä ja Seppänen (2014) ovat käyttäneet muutosilmauksia yhdessä puheenaiheiden kanssa analysoidakseen muutostoimijuuden ilmenemistä osallistujan ja interventionistin välillä Developmental Dialogue -menetelmän<sup>4</sup> aikana. Toisin kuin muut edellä mainitut tutkimukset, heidän aineistonsa käsitti vain kahden henkilön keskustelun.

---

<sup>4</sup> Developmental Dialogue (DD) on alun perin Laura Mottin kehittämä menetelmä, jossa autettiin työntekijöitä kyseenalaistamaan heidän olemassa olevia ajattelumallejaan ja kehittämään työpaikan yhteistyötaitoja. Suomessa menetelmää on kehitetty korostamalla työympäristön jatkuvaa muutosta ja kehityksen kollektiivista luonnetta. Tämän mukaisesti painotus on työntekijöiden osaamiseen ja urakehitykseen sekä työympäristön muutoksiin liittyvissä hyvinvointitekijöissä ja näiden esiintuomisessa, jota kautta toimintaa voidaan pyrkiä kehittämään. (Heikkilä & Seppänen 2014, 8–10.)

### **3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

#### **3.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ**

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kuvata toimintajärjestelmää, jossa yhteisöllisyyden tavoitteiden pohjalta toimiva pieni Osuuskunta kohtaa yritystalouden ja markkinajärjestelmän asettamat taloudelliset haasteet ja kilpailutilanteet. Koska toimintajärjestelmä muodostaa moniulotteisen ja ajassa jatkuvasti muovautuvan dynaamisen ja erilaisia yksilöllisiä tavoitteita sisältävän järjestelmän, on selvää, että kuvaus ei voi olla staattinen otos yhdestä hetkestä osuuskunnan historiassa. Sen sijaan pyrkimyksenä on tuoda esiin osuuskunnan talouteen liittyviä reaktioita ja asenteita sekä niissä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Tutkimus pyrkii selvittämään hallituksen kokouksissa esitetyn puheen pohjalta sitä, minkälaista talouteen liittyvää ajattelua tutkimuskohteena olevan osuuskunnan hallituksen jäsenillä on sekä sen lisäksi, miten tämä ajattelu tai ymmärrys muuttuu yksittäisen kokouksen aikana ja/tai kokousten välillä sekä ilmeneekö tämä muutos mahdollisesti osuuskunnan toiminnassa.

Tutkimuksen taustaoletuksena on, että Osuuskunta on aloittanut toimintansa ideologiselta pohjalta, jossa toiminnan kohde ei ole yritystoiminnalle tyypillinen taloudellinen voitto. Sosiaalisuus ja yhteisöllisyys tavoitteina eivät välttämättä vie samaan suuntaan taloudellisen voiton tavoittelun kanssa ja tästä voi seurata ristiriitoja. Siksi on mielenkiintoista selvittää, miten talouden väistämättömätkin lainalaisuudet ilmenevät osuuskunnan hallituksen kokouksissa, miten niitä käsitellään ja mihin päädytään, eli syntykö uudenlaisen oppimisen mahdollistavaa muutostoimijuutta liittyen talouden vaatimuksiin. Ovatko ideologiset liiketoiminnan tulostavoitteista poikkeavat pyrkimykset mahdollista sovittaa markkinoiden asettamiin ehtoihin. Jacobs (1995, 59, 64) kysyykin, mikä on suurempien tulojen ja kulutuksen tuoma hyöty, jos niiden saamiseksi uhraamme ympäristön samalla heikentäen oman elämämmme laadun.

### 3.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Luriija on kuvannut ongelmanippuna hetkeä, jolloin lääkäri ensimmäistä kertaa aloittaa potilaan tutkimisen (Luria 1979, 132). Aloittaessaan hänen on oltava erityisen herkkä havaitakseen vaikuttavat tosiasiat, mutta pikkuhiljaa kuva tarkentuu ja lääkäri kykenee esittämään alustavan diagnoosin. Lähtötilanne minun ja Osuuskunnan välillä oli osittain samanlainen. Alkuvaiheessa osuuskunnan toimintaan tutustuessani ja hallituksen kokouksiin osallistuessani pyrin olemaan mahdollisimman avoin aineistosta nouseville havainnoille. Keskiössä oli kuitenkin osuuskunnan talous ja siihen liittyvä puhe ja toiminta. Huomio kiinnittyi siihen, miten talous ilmenee hallituksen jäsenten puheessa ja miten se vaikuttaa keskusteluun ja päätöksiin.

Tämän tutkimuksen pääongelmaksi muodostuikin kysymys siitä, minkälaista taloudellista ajattelua Osuuskunnan hallitus edustaa eli mikä on hallituksen taloudellinen malli. Tutkimuksen pääongelma esitetäänkin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 120–121) mukaan tutkimuskokonaisuuden hahmottavana yleisluonteisena kysymyksenä, jota täsmennetään ja johon vastataan alaongelmilla ja niihin saaduilla vastauksilla. Alaongelmilla tai alakysymyksillä pääkysymys jaetaan tarkempiin tutkimusta ohjaaviin kysymyksiin (Lodico, Spaulding & Voegtler 2010, 416–418). Laadullinen tutkimus vieroksuu perustellusti operationalisoinnin käsitettä (ks. Eskola & Suoranta 2005, 74–79), mutta mielestäni alakysymykset toimivat eräänlaisina löysinä pääkysymyksen operationalisointeina, joiden avulla kohdeilmiötä pyritään käsitteellistämään. Käsitteelliset ja sisällölliset rajaukset ovat välttämättömiä, jotta laajan aineiston käsittely olisi mahdollista.

Tässä tutkimuksessa tekstiaineiston hallitseminen edellytti sen sisällön luokittelemista hallittaviin ja analyysin mahdollistaviin osakokonaisuuksiin. Tältä kannalta sopiva jäsennys on teema tai keskustelun puheenaihe. Keskustelun jakaminen eri vaiheisiin siinä ilmenevien teemojen avulla tekee myös mahdolliseksi analysoida tietyn aiheen käsittelyä talouden näkökulmasta ja mahdollistaa siten teeman ja siihen mahdollisesti liittyvän talousajattelun analyysin. Pelkkä keskustelussa ilmenevän teeman tunnistaminen ei kuitenkaan yksin riitä kuvaamaan keskustelussa ilmenevän puheenaiheen merkitystä tai painoarvoa. Yhteisön toiminnan kannalta muutostoimijuuden ilmaus on tähän tarkoitukseen sopiva analyysiväline. Muu-



tostoimijuuden ilmauksella puhuja tuo esiin suhteensa muutokseen ja samalla suhteensa toimintaan. Näin muutostoimijuuden ilmausten esiintymisen voi tulkita myös viestivän toiminnan kannalta merkittävistä aiheista. Siksi tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä oli ensin analysoida puhetta jakamalla se teemoihin ja toiseksi selvittää muutostoimijuuden ilmausten analyysillä kuinka merkittäviä teemat Osuuskunnan toiminnan kannalta olivat. Samalla pyrittiin myös analysoimaan ja tunnistamaan mahdollista muutosta teemojen ja muutostoimijuuden ilmausten esiintymisissä kokousten aikana ja niiden välillä. Analyysiä ja näkökulmaa ohjasivat tutkimuksen pääongelmat ja pyrkimys tunnistaa osuuskunnan talousmalli.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Osuuskunnan hallituksen jäsenten suhdetta talouteen sekä sitä, mikä on talouden merkitys toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tutkimustehtävän asettaman tavoitteen pohjalta tämän tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostuivat seuraavat kaksi kysymystä:

- 1) Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa?*
- 2) Mikä on Osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?*

Kysymyksen 1 avulla pyritään löytämään vastauksia siihen, mikä painoarvo taloudella on hallituksen kokouksissa ja miten painotukset kokousten aikana ja niiden välillä muuttuvat. Pääkysymystä 1 tarkennettiin rajaamalla ja käsitteellistämällä se seuraavan neljän alakysymyksen avulla:

- 1a) Mitä teemoja hallinnon kokouskeskusteluista löytyy ja mikä on niiden yhteys talouteen?*
- 1b) Miten käsiteltävät teemat muuttuivat kokousten välillä?*
- 1c) Mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokouskeskusteluissa esiintyy?*
- 1d) Miten muutostoimijuuden ilmausten esiintyminen muuttui kokousten välillä?*

Alakysymykset ulottuvat osuuskunnan hallinnon kokouskeskusteluihin ja siten hallituksen kokouksia laajemmalle. Tämä mahdollisti myös rikkaamman osuuskunnan hallinnon toimintaa kuvaavan aineiston hyödyntämisen. Hallituksen kokousten lisäksi aineistossa on kolme tällaista kokousta, joissa kuitenkin välittyy vahvasti hallituksen ääni (ks. Taulukko 3, Alaluku 4.5), sillä hallituksen jäseniä oli myös näissä kolmessa kokouksessa läsnä.

Kysymykseen 2) *Mikä on Osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?* vastaamalla puolestaan pyritään tuomaan esiin hallituksen jäsenten kollektiivinen suhde talouteen. Samalla selviää, onko hallituksen talousajattelu tämän tutkimuksen esioletuksen mukaisesti mahdollisessa ristiriidassa liiketoiminnalle asetettujen tulostavoitteiden kanssa. Tutkimuksen pääkysymykset ja alakysymykset muodostavatkin tässä tutkimuksessa tutkimusprosessiin siten, että ensin haetaan alakysymyksillä vastausta pääkysymykseen 1) *Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa?* Vastaus tähän pääkysymykseen auttaa meitä pääsemään lähemmäksi sitä mahdollista talousmallia, jota osuuskunnan hallitus toteuttaa, ja siten vastaamaan pääkysymykseen 2) *Mikä on Osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?*

Tutkimuksen kohteena ovat hallituksen jäsenten suhde talouteen ja tämän suhteen mahdollinen muuttuminen sekä muuttuneiden käsitysten seurauksena syntyvä mahdollinen muutos toimintatavoissa. Kohteena on siis oppimisprosessi. Kasvatustieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tiedon kerääminen kasvatustoiminnasta sekä kasvatuksen ja opetuksen seurauksena ilmenevästä oppimisesta (Siljander 2005, 13–14; Lodico ym. 2010, 10). Tässä kehyksessä oppiminen tulkitaan usein Siljanderin (2005, 25–26) mukaan kasvattajan intentionaalisen kasvatustavoitteen tulokseksi, mutta se voi hänen mukaansa olla myös funktionaalista kasvattajan toteuttaessa kasvatustehtävää sitä tiedostamatta. Harvan mukaan (1965, 104–107) meidän kaikkien kasvattajana toimii myös meitä ympäröivä sekä meidän ja eri kulttuurien muokkaama maailma, jonka merkitys tulee huomioida kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Tässä opinnäytteessä ei painota tietoista opetusta tai oppimista. Sen sijaan pyrkimyksenä on kuvata kollektiivisessa toiminnassa mahdollisesti syntyvää ja tuotettua oppimista, mikä parhaimmillaan ilmenee uudenlaisena ajatteluna ja toimintana. Tässä tutkimuksessa toiminnan teorian toimintajärjestelmämalli auttaa nostamaan esiin Osuuskunnan kollektiivisen käsityksen taloudesta, sillä toimintajärjestelmämalli tarjoaa Engeströmin (2008, 27) mukaan väliin tunnistaa toimintajärjestelmässä ilmenevän moniäänisen ja ristiriitaisen toiminnan takana vaikuttavia systeemisiä tekijöitä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 OSUUSKUNTA

Jo vuoden 1901 Osuustoimintalaki (Laki 22/1901) sääti osuuskunnan tarkoitukseksi helpottaa jäsenten elinkeinoa tai toimeentuloa (Kauppi 1946, 191). Lakia on tämän jälkeen muutettu ja edellinen vuodelta 2001 oleva Osuuskuntalaki uudistettiin vuonna 2013. Viimeisen uudistuksen tarkoituksena on ollut luoda joustava laki, jonka avulla osuuskuntien toimintamahdollisuuksia lisättäisiin. Tätä kautta tavoiteltiin myös osuuskuntien kilpailukyvyn parantamista. Vuoden 2006 Osakeyhtiölakia (Laki 624/2006) ja siitä saatuja kokemuksia on käytetty hyväksi Osuuskuntalain uudistustyössä. (HE 185/2012, 18–19.) Vaikka uudella lailla pyrittiinkin yhdenmukaistamaan osuuskunnan rakennetta osakeyhtiön suuntaan, jäi näiden kahden yhteisön välille eroja. Vertailun vuoksi todettakoon, että Suomessa oli vuoden 2016 lopussa Kaupparekisterin mukaan osuuskuntia 4.315 ja osakeyhtiöitä 268.093. Mitään merkittävää muutosta näiden yhtiömuotojen keskinäisissä lukumäärissä ei uuden Osuuskuntalain voimaan tulon jälkeen ole ainakaan vielä nähtävissä. (Yritysten lukumäärät, 3.1.2017.)

Osuuskuntalain (Laki 421/2013) säännöksistä voidaan kuitenkin monin osin poiketa ja niistä voidaan sopia toisin vaikkapa osuuskunnan säännöissä. Laki on siis osittain tahdonvaltainen. Osuuskunnalle tyypillisesti kuuluvina piirteinä ovat kuitenkin jäsenmäärän ja osuuspääoman vaihtuvuus (1:3 §) ja jäsenyyden siirtokielto (1:4 §). Osuuspääoman ohella osuuskunnassa voi olla myös osuuskunnan osakkeita, jotka vastaavat osittain osakeyhtiön osakkeita. Näillä osuuskunnan osakkeilla on uudessa laissa pyritty korvaamaan edellisen lain säätämät sijoitusosuudet, jotka koettiin epäselviksi instrumenteiksi osuuskunnan rahoituksen hankkimisen näkökulmasta (HE 185/2012, 23). Toisin kuin jäsenosuudet, niin osakkeet ovat myös siirtokelpoisia (1:4 §) ja mahdollistavat osuuskunnan ylijäämän jakamisen säännöissä sovitulla tavalla osakkeita omistaville (16:5 §). Tämä on ollut yksi lainsäätäjän keinoista yrittää parantaa ja yksinkertaistaa osuuskuntien rahoitusasemaa (HE 185/2012, 33–34, 107).

Uusi Osuuskuntalaki (Laki 421/2013) on kuitenkin säilyttänyt osuuskunnalle tietyt erityiset piirteet. Näistä yksi on jäsenten vaihtuvuus. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jäsenmaksuista

kertyvä osuuspääoma vaihtelee, mikä on merkittävä ero esimerkiksi verrattaessa osuuskunnan pääomarakennetta osakeyhtiön pääomarakenteeseen. Osakeyhtiön osakkailtaan saama ja yhtiölle maksettu osakepääoma on sidottua pääomaa, koska sitä ei osakkaalle palauteta, paitsi mahdollisessa yhtiön konkurssi- tai purkamismenettelyssä. Toisin kuin osuuskunnalla, tämä mahdollistaa osakeyhtiön osalta kestävämmän ja myös pitkäjänteisemmän talouden ja sen suunnittelun. Osuuskunnan jäsenen ero puolestaan aiheuttaa osuuskunnalle velvollisuuden palauttaa jäsenosuus eroavalle jäsenelle (Osuuskuntalaki 17:1 §), mikä heikentää osuuskunnan rahoitusasemaa. Tosin osuuskunnan säännöissä jäsenyyden siirtokin voidaan mahdollistaa (Osuuskuntalaki 1:4 § 1 mom.).

Osuuskunnan jäsenmäärän vaihtuvuus muistuttaa yhdistyksille ominaista jäsenmäärän vaihtuvuutta. Samankaltaisuutta löytyy myös toiminnan luonteesta, sillä Yhdistyslain 1 luvun 1 §:n (Laki 503/1989) mukaan yhdistys voidaan perustaa ”*aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten*”. Yhdistyslaki ei kuitenkaan koske sellaisia yhdistyksiä, joiden pääasiallisena tarkoitus on voiton tai taloudellisen edun hankkiminen siihen osallistuville (1:2 §). Osuuskunnan toiminta taas Osuuskuntalain 1 luvun 5 §:n (Laki 421/2013) mukaan tähtää juuri tähän: ”*jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita*”. Osuuskunnan toiminta siis palvelee jäsenistön taloutta, kun taas yhdistystoiminnan taustalla ovat aatteelliset tavoitteet. Toisaalta osuuskunnan toiminnallakin voi olla aatteellinen tarkoitus. Osuuskuntamuotoinen toiminta näyttääkin mahdollistavan sijoittumisen eräänlaiseen yritystoiminnan ja aatteellisen toiminnan välimaastoon.

Merkantilismi toi 1500-luvulta mukanaan ajatuksen, jonka mukaan moraali ja talous eivät yhteismitattomina suureina voi liittyä toisiinsa. Taloutta tulikin tämän mukaan tarkastella puhtaasti vain talouden näkökulmasta. (Jutikkala 1953, 42–43.) Kapitalismi on kuitenkin ajan kuluessa muuttunut. Lavillen (2015, 53) mukaan se on enenevässä määrin riippuvainen tiedosta ja sitä kautta kyvystä tuottaa uusia innovaatioita. Näin se on voinut kehittyä myös muutosta tuottavaksi toimijaksi, jonka tehtäväksi on pääoman tuottamisen lisäksi asetettu kestävä kehityksen haasteisiin vastaaminen. Takalankin (2004, 228) mukaan laaja sosiaalisen vastuun ideologia korostaa ajatusta, jossa yrityksen tavoite ei voi olla pelkästään voiton

tuottaminen omistajilleen, vaan myös vastuun ottaminen sen toimintaympäristöstä. Lähtökohtana pidetään Takalan mukaan kuitenkin sitä, että tämä tapahtuu kannattavan liiketoiminnan puitteissa, jossa huomioidaan myös mahdolliset liiketoimintaan liittyvät riskit.

Laajennettu yrityskäsite laajentaakin yrityksen, mutta myös siinä toimivien yksilöiden moraalisen vastuun alaa totuttua suuremmaksi (Takala 2004, 216). Damon (2004, 42–63) onkin puolestaan korostanut pitkäkestoisen ja menestyvän liiketoiminnan perustuvan yksilön tinkimättömän moraalin, vakaumuksen ja positiivisen ajattelun pohjalta syntyvään etulyöntiasemaa (*moral advantage*). Sen mukaan yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden ja yrityksen tavoitteiden ollessa moraalista näkökulmasta yhdenmukaiset, syntyy edellytyksiä eri sidosryhmien väliselle luottamukselliselle yhteistyölle. Tämä puolestaan mahdollistaa myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen, mutta myös sosiaalisen hyvän tuottamisen. Tässä asetelmassa taloudellisella tuottavuudella on tärkeä asema, mutta todellinen toimintaan liittyvä motiivi on jotakin tärkeämpää ja tuleekin haastetuksi etenkin taloudellisesti vaikeina aikoina. Käsitteitä, joilla yritystoiminnan ja aatteellisen toiminnan väli-maastoon sijoitettavia yhteisöjä on pyritty luokittelemaan, onkin lukuisia. Seuraavassa lyhyt kuvaus neljästä luokittelusta.

**Yhteiskunnallinen yritys** toteuttaa liiketoimintamallia, jolla se pyrkii jonkin sosiaalisen ongelman tai ympäristöongelman ratkaisemiseen (Moilanen ym. 2014, 170–171). Halutessaan yritys voidaan rekisteröidä Suomalaisen Työn liitto ry:n pitämään rekisteriin. Tämä edellyttää toiminnalta läpinäkyvyyttä ja sitä, että vähintään puolet voitosta sijoitetaan toiminnan kehittämiseen tai lahjoitetaan liiketoiminnan määrittämään yhteiskunnallisesti hyvään tarkoitukseen. (Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt, 11.12.2013.) **Sosiaalinen yritys** taas määritellään laissa sosiaalisista yrityksistä (Laki 1351/2003). Lain (1–2 §) mukaan sosiaalinen yritys pyrkii työllistämään vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä ja sen tulee olla rekisteröitynä sosiaalisten yritysten rekisteriin. Yrityksen tulee toimia liiketaloudellisin periaattein ja työllistetyistä työntekijöistä vähintään 30 % tulee olla vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä (4 §). Edellisiä vieläkin laajempi käsite on **sosiaalinen ja solidaarisuustalous** (*social and solidarity economy, SSE*). Se kattaa kaikenlaisen taloudellisen aktiivisuuden, joka korostaa solidaarisuutta sekä pyrkii yhteiskunnallisten ongelmien ja ympäristöongelmien ratkaisemiseen. Näihin toimijoihin lukeutuvat tyypillisesti **yhteisötalouden** (*social economy*) toimijat, kuten osuuskunnat. (Utting 2015, 1–2.) Ne voi-

vat toimia myös osana yhteiskunnallisia liikkeitä (ks. Engeström, Kajamaa, Lahtinen & Sannino 2015, 95–100). Pättiniemen (2004, 21–22) mukaan yhteisötalouden toimijat harjoittavat liiketoimintaa, mutta eivät ole riippuvaisia valtiosta, toiminta perustuu yksilöiden yhteiseen toimintaan (ei siis pääomaan) ja toiminta tavoittelee muutakin kuin taloudellista tulosta.

Toiminnan teoria oikeudenmukaisuutta ja kestävästä kehitystä korostavana taustateorian tarjoaakin hyvän asetelman myös sosiaalisen toimintaan liittyvän talouden tutkimukseen (Sannino ym. 2009, 11). Näiden yritystoiminnan ja aatteellisen toiminnan välimaastossa toimivien yritysten lukumääristä ei kuitenkaan näytä löytyvän tilastoja. Sen sijaan voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä oli Suomessa vuonna 2015 yhteensä 7611. Näistä 82 % oli aatteellisia yhdistyksiä ja vain runsas 2 % osakeyhtiöitä. Osuuskuntia ei ole erikseen tilastoitu ja jos niitä on voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen joukossa, niin ne sijoittuvat luokkaan Muut (N=17). (Voittoatavoittelemattomat yhteisöt oikeudellisen muodon mukaan, 2013–2015, ei päiväystä.) Tämä viittaisi siihen, että yhteisötalouden toimijoina osuuskunnat sijoittuisivat pääosin juuri välimaastoon, jonka luokittelu voi olla vaikeaa ja josta ei myöskään ole riittävästi tietoa.

## 4.2 TUTKIMUSKOHDE

Tutkimuskohteena on pieni suomalainen osuuskunta, jonka tunnistettavuus on pyritty häivyttämään siinä määrin, kuin se on ollut mahdollista analyysin johdonmukaisuuden ja tulosten validiteetin säilyttämiseksi. Tutkimuskohteen tunnistettavuuden estämiseksi myös tutkimuskohteen kuvaus on rajallista. Samasta syystä toimintaa kuvaavien lukujen ja käsitteiden käyttöä on rajoitettu. Pyynnöstä olenkin poistanut tekstistä euro-summat ja korvannut ne kirjaimilla. Ymmärrän, että aiheen liittyessä talouteen, ratkaisu ei ole kovin lukijaystävällinen. Kirjaimet (X ja Y) ja niiden yhdistelmät kuvaavat euro-summia järjestysasteikolla, jossa luokkia on viisi. Luokat eivät kuitenkaan täytä välimatka-asteikon tarkkuutta<sup>5</sup>. Tutkimuskohteena oleva Osuuskunta voidaan kuitenkin Kirjanpitolain 1 luvun 4 b §:n (Laki 1336/1997) mukaan luokitella mikroyritykseksi. Luokittelu tehdään kolmen raja-arvon pe-

---

<sup>5</sup> Välimatka- eli intervalliasteikkoa voidaan käyttää arvoista, joiden välinen etäisyys on tiedossa. Tämä tieto puuttuu järjestys- eli ordinaaliasteikon arvoista. (Heikkilä 2004, 81–82.) Tässä tutkimuksessa euromääräisten arvojen luokittelu viiteen luokkaan kertoo vain sen, että  $X < Y$ ,  $Y < XX$ ,  $XX < YY$ ,  $YY < XXX$  ja  $XXX < YYY$ . Sen sijaan luokkien välinen etäisyys ei edellä mainitussa luokittelussa ole vakio.

rusteella. Jos raja-arvoista kaksi alittuu kahtena peräkkäisenä tilikautena, niin yhtiö luokitellaan mikroyritykseksi. Raja-arvot ovat liikevaihto 700.000 €, taseen loppusumma 350.000 € ja keskimääräinen palkatun henkilöstön määrä 10 henkilöä. Euroopan unioni luokittelee mikroyritykseksi yritykset, joissa on alle 10 palkattua työntekijää ja joiden liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa (EU 2003, 39). Euroopan unionissa mikroyritysten osuus oli 92,7 % vuonna 2012 (Eurostat 2015) ja Suomessa 93,4 % vuonna 2015 (Yrittäjyystilastot, ei päiväystä). Eurostatin (Dependent and independent SMEs and large enterprises, 21.3.2017) tutkimuksen mukaan puolestaan kaikista Euroopan unionin alueella toimivista yrityksistä 99 % on pieniä ja keskisuuria yrityksiä (*small and medium-sized enterprises, SMEs*), joiksi luokitellaan alle 250 työntekijän ja enintään 50 miljoonan euron liikevaihtoa tekevät yritykset (EU 2003, 39). Suomessa osuus oli 98 % vuonna 2015 (Yritysten tilinpäätöstiedot 2012-2015, ei päiväystä). Yritykset, niin Suomessa kuin Euroopan unionin alueellakin, ovat lähes kaikki kooltaan pieniä.

Osuuskuntalain (Laki 421/2013) 4 luvun 2 §:n mukaan osuuskunnan jäsenyys syntyy osuusmaksun maksamisella sekä osuusmaksun ja jäsenyyden kirjaamisella jäsenluetteloon. Lain 17 luvun 1 §:n mukaan osuuskunnan on kuitenkin palautettava osuusmaksu eroavalle jäsenelle, jollei osuuskunnan säännöissä ole toisin säädetty. Jäsenyyden sinetöivä osuusmaksu ei luonnollisestikaan riitä osuuskunnan toiminnan pyörittämiseen, varsinkaan kun se ei jää osuuskunnan taseeseen jäsenen erotessa. Toimintaan tarvittava rahoitus kerätäänkin liiketoimintaa harjoittamalla. Osuuskunta voi kuitenkin esimerkiksi säännöissään valtuuttaa osuuskunnan kokouksen päättämään ylimääräisten maksujen keräämisestä säännöissä määrättyyn tarkoitukseen (13:1 §) tai asettaa säännöissä jäsenelle lisämaksuvelvollisuuden (14:1 §). Lisämaksuvelvollisuudella tarkoitetaan jäsenelle syntyvää maksuvelvollisuutta osuuskunnan veloista tilanteessa, jossa osuuskunnan konkurssi- tai selvitystilamenettelyssä varat eivät riitä velkojen maksuun. Tutkimuskohteena olevan Osuuskunnan säännöissä ei ole mainintaa lisämaksuvelvollisuudesta. Pienten osuuskuntien yksi talouden resurssi on osuuskunnan jäsenten tekemä vapaaehtoistyö ja muu varainhankinta. Joissakin osuuskunnissa vapaaehtois- tai talkootyön sijaan voi myös suorittaa rahallisen korvauksen osuuskunnalle.

Tutkimuskohteena olevan Osuuskunnan toimialapykälä säättää toimialaksi jäsenten taloudenpidon tukemisen, mikä vastaa melko suoraan Osuuskuntalain (Laki 421/2013) 1:5 §:ssä osuuskunnalle yleisesti säädettyä toiminnan tarkoitusta. Osuuskuntalain 3 §:n mukaan osuuskunnan säännöissä on oltava tieto osuuskunnan toimialasta. Toimialapykälän muutos

edellyttää lain 29 §:n mukaan kaksi kolmasosan määräenemmistöä osuuskunnan kokouksessa annetuista äänistä. Säännöissä määrätty toimiala siis nauttii korotettua muutossuojaa. Toimialapykälässä on mainittava ne toimialat, joilla yritys toimii (Toimiala, ei päiväystä). Tässä tutkimuksessa Osuuskuntalain säännöksistä johdetun Osuuskunnan sääntöjen toimialapykälän katsotaan määrittävän osuuskunnan varsinaisen toiminnan kohteen. Tämä tulkinta on mielestäni perusteltu jo senkin takia, että säännöt ovat yksi toimintajärjestelmän toimintaa välittävä komponentti. Samalla on muistettava, että toimintajärjestelmässä säännöt ovat vain yksi komponentti ja toiminnan muovautuminen tapahtuukin järjestelmän eri komponenttien yhteisvaikutuksesta (ks. Haapasaari & Kerosuo 2015, 40).

Osuuskunnan hallitus keskusteli kokouksessa 1 talousarviosta. Tärkeäksi keskustelunaiheeksi nousi tuotantoon tarvittavien työntekijöiden lukumäärä ja tästä syntyvät henkilöstökulut (OSK 1H). Ennen varsinaisen budjetin käsittelyä hallituksessa käytiin kuitenkin keskustelua Osuuskunnan kireästä taloudellisesta asemasta ja vapaaehtoistyön suuresta määrästä. Puhuja 2 oli ollut mukana toiminnassa neljä vuotta ja kertoi, ettei hän vielääkään täysin ymmärrä mitä osuuskunnassa tehdään. Hän oli toiminut talousjaostossa ja korosti niitä haasteita, joita niukka rahatilanne jatkuvasti toiminnalle aiheuttaa (vuoro 1/36; ei otteella tässä tekstissä): ”*Mutt se kärsimys, mikä on syntynyt siitä rahan riittävyyden ylläpidosta, siitä että saadaan ne rahat, vähäiset rahat riittämään*”. Heikon likviditeetin lisäksi Puhuja 2 nosti esiin mielestään kohtuuttoman suuren vapaaehtoistyön määrän. Vapaaehtoistyö on Koskiahon (2001, 16–17) mukaan yksilön vapaaehtoista ja palkatonta toimintaa organisoidussa tavoitteellisessa toiminnassa ja liittyy läheisesti kolmannen sektorin ja myös osuuskuntien toimintaan. Puhuja 2:n mielestä yritystoimintaa ei voi rakentaa (vuoro 1/38; ei otteella tässä tekstissä) ”*niin valtavien vapaaehtoistuntien määrällä*”. Moilasen ym. (2014, 217) mukaan osuuskuntayrittämisessä tyypillisesti vastuunjako ja työtaakka kasaantuvatkin enemmän yksien ja samojen jäsenten harteille.

Kolmantena asiana Puhuja 2 korosti sitä, että tuotannosta saatavien tulojen tulisi kattaa niistä syntyvät kulut, eivätkä toiminnan menot voi olla niistä saatuja tuloja suurempia. Näin Osuuskunta oli kuitenkin edellisellä tilikaudella liiketoimintaansa budjetoanut ja kerännyt katetta varsinaiseen liiketoimintaansa erillisprojekteista saaduilla tuotoilla. Menettelyn pe-



rusteluna voidaan pitää Osuuskunnan pyrkimystä rakentaa uudenlaista kestäväan kehitykseen perustuvaa tuotanto- ja liiketoimintaa<sup>6</sup>. Tämä puolestaan on haastavaa perinteisesti tiukalla markkinalla. Hallitus oli kuitenkin jo ennen tätä budjettikokousta vahvistanut, julkaisut ja sitoutunut osaan tuotteiden hinnoista, eikä katsonut voivansa puuttua vahvistettuun hinnoitteluun. Hallitus lähtikin kehittämään ajatusta, jonka mukaan kuluja budjetoitaisiin enintään vahvistettujen myyntihintojen määräisinä. Näin kulut oli siis pakko sopeuttaa jo aikaisemmin päätettyjen myyntihintojen arvioituun tuloraamiin. Puhuja 6 (1/48; ei otteella tässä tekstissä) esittikin, että osuuskunnan toiminnan tuottoa tulisi kerätä perustuotannon ulkopuolisilla tuotoilla.

Henkilöstömäärän tarvetta arvioidessaan hallitus kohtasi uudelleen alihinnoittelun ongelman. Puhuja 2 (1/1726; ei otteella tässä tekstissä) toi hyvin esiin tilanteen haastavan luonteeseen: *”Elikkä me ollaan suunnittelemassa toimintaa, johon me palkkaamme ihmisiä, johon edes meidän rahat ei riitä. Ja nyt me tiedetään jo, että he ei pysty edes tekemään yksin sitä työtä, mitä tuotannossa pitäis tehdä”*. Puhuja 4 kuitenkin muistutti, että Osuuskunnassa on lähdetty siitä, että tehdään yhdessä vapaaehtoistyötä työvoimakapeikkojen täyttämiseksi. Vapaaehtoistyö onkin Osuuskunnan kannalta merkittävä tuotannontekijä, mutta siihen liittyy yhdessä tekemisen kautta myös sosiaalinen ulottuvuus. Samalla on syytä muistuttaa, ettei vapaaehtoistyöstä saa syntyä tekijälleen taloudellista etua (Talkootyön verotus, 12.10.2005). On myös huomautettava, että Osuuskunnassa sen jäsenten toteuttamaa vapaaehtoistoimintaa ei voi täysin luokitella vapaaehtoistoinnaksi, koska se ei ole avointa (European Parliament 2008, 10). Avoimuus, tai oikeammin sen puuttuminen tässä, viittaa siihen, että toiminta Osuuskunnassa edellyttää osuuskunnan jäsenyyttä, jolloin osuuskuntaan kuulumattomilla ei tätä mahdollisuutta ole. Vapaaehtoistyö voi myös synnyttää vahingonkorvausvastuun, niin työntekijälle hänen aiheuttamastaan vahingosta, kuin työnantajalle työntekijän loukkaantumisen seurauksena (Klami 2001, 64–66).

Tuomelan ja Mäkelän mukaan (2011, 89–91) ihmisten käyttäytyminen pyrkii olemaan yhteistoiminnallista ja sosiaalisuus toteutuu yksilöiden ja ryhmätason toimintana, jossa erilaisia

---

<sup>6</sup> Kestävällä kehityksellä tarkoitettiin aluksi jatkuvaan luonnonvarojen säilyttämiseen pyrkivää toimintaa, mutta se on sittemmin määritelty uudelleen pyrkimykseksi ylläpitää ja säilyttää hyvinvointia. Kestävä kehitys ei ole taloudellinen käsite, vaan se auttaa määrittelemään eettis-poliittisia ja taloudellisia tavoitteita. (Jacobs 1995, 61, 65.)

päämääriä sovitetaan yhteen. Osuuskunnat, taloudelliset yhdistykset ja säätiöt sekä keskinäiset yhtiöt ovat perinteisiä yhteisötalouden toimijoita, mutta yhteisötalouteen liittyy myös vapaaehtoistoiminnan ja talkootyön eri muotoja (Köppä 2010, 5). Moilanen ym. (2014, 164–165) tulkitsee yhteisötalouden liiketoimintana, joka tuotetaan yhteisöllisessä muodossa ja jossa talous palvelee jotakin suurempaa tavoitetta. Tällöin pyrkimyksenä on yrityksen toiminnan kautta tuottaa jäsenille hyötyä ja edistää tätä yhteisöllistä päämäärää. Toimintaan liittyy tekijöiden ja hallinnon itsenäisyys sekä vahva demokraattinen ulottuvuus. Mahdollinen voitto taas jaetaan jäsenille.

Tutkimuskohteena oleva Osuuskunta voidaan tulkintani mukaan luokitella yhdeksi yhteisötalouden toimijaksi, vaikka se ei ole markkinoinut itseään yhteisötaloutena eikä rekisteröitynyt Yhteiskunnallisten yritysten rekisteriin. Näin ollen yhteisötalous ei osuuskunnan säännöissä mainitun toimialan lisäksi muodosta Osuuskunnan virallista toiminnan kohdetta, vaikka yhteisötalouden ominaisuudet osuuskunnan toiminnassa ovatkin vahvasti nähtävissä. Lisäksi talousjaoston kokouksessa (Kokous 2), joka ei kuulu tämän tutkimuksen primääriaineistoon, oli viikko ennen Tapahtuman esittelyä tuotu esiin se näkökulma, että Osuuskunta on sosiaalinen yritys. Puhuja 2:n (71) mukaan lähtökohtana on ollut rakentaa yhteisöllistä ja sosiaalista toimintaa, johon toteuttamisvälineeksi on valikoitunut ”löysärakenteisin” (osuuskunta) samalla kun sen osana on ”vähän epämiellyttävä tosiasia tää yritystoiminta”. Virallisestihan Osuuskunta ei ole sosiaalinen yritys, kun se ei esimerkiksi ole rekisteröitynyt sosiaalisten yritysten rekisteriin, eikä aktiivisesti pyri työllistämään vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä (ks. Alaluku 4.1). Puheenvuoro tuo kuitenkin vahvasti esiin toimintaan liittyvän arvopohjan.

Hallitus päätyi budjettikokouksessaan (Kokous 1) siihen, että tuotannossa keskitytään kaipaamaan tuotevalikoimaan ja samalla pyritään keskittymään sellaisiin artikkeleihin, joiden kohdalla kate on hyvä. Alustavaksi tuotoksi budjetoitu liikevaihto alitti lähes 15 % arvioidut perusliiketoiminnan kulut. Palkkakulujen osuus kaikista perustoimintaan kohdistuvista kuluista oli puolestaan lähes 64 %. (OSK 1H.) Kulujen puuttuva 15 %:n osuus, eli käytännössä perusliiketoiminnasta syntyvä tappio, päätettiin kattaa muulla toiminnalla kerätyillä tuotoilla. Tässä on hyvä tuoda esiin, että kilpailutilanteesta ja esimerkiksi markkinaosuudesta johtuen yrityksen yksittäinen liiketoiminta-alue voi ajoittain olla tappiollista. Tämä ei luonnollisestikaan ole toivottavaa ja pitkittyessään vaarantaa yrityksen toiminnan. Ylipäänsä osuuskunta liiketoimintaa harjoittavana yhteisönä pakottaa tarkastelemaan hinnoittelua ja

kannattavuutta poikkeavasti verrattuna vakiintuneeseen liiketaloudelliseen ajatteluun. Aspara ja Hoppu (2014, 111–113) huomauttavat, että esimerkiksi tuottajaosuuskunnissa osuuskunnan jäsentuottajilleen maksama tuotteiden sisäänostohinta sisältää myös jäsentuottajille kuuluvaa katetta eli sitä lisää, jota tuottajat ovat osuuskuntamuotoisella toiminnalla lähteneet hakemaan. Osuuskunnan jäsenilleen maksama ostohinta ei siis välttämättä ole markkinoiden näkökulmasta kilpailukykyinen, mutta sisältäessään markkinahintaan nähden ylimääraistä, on se osuuskunnan jäsenille kannattavaa.

Kokouksessa 1 budjetti toimii hallitukselle mentaalisenä mallina ja työkaluna, jonka avulla toimintaa suunniteltiin. Toimintajärjestelmäkaavio (Kuvio 1, Alaluku 2.1) auttaa kuitenkin havaitsemaan, että budjetti voi toimia ja myös toimii muokkaantuvana ja jopa normatiivisena säännöstönä, joka asettaa suunnittelulle ehtoja ja rajoituksia. Virkkusen (2006, 44–46) mukaan toiminnan kohde ilmenee sekä yksilöllisellä tasolla yksilölle merkityksellisenä toiminnan tuloksena, että yleisempänä yhteisön toiminnan tavoitteena. Toimintajärjestelmän komponentit välittävät toimintaa ja ovat sulautuneet siihen, mistä seuraa jatkuvaa muutosta ja tilanteita, jotka edellyttävät uudenlaista toimintaa. Virkkusen mukaan näissä tilanteissa yksilöiden ymmärrys toimintajärjestelmän logiikasta ja tavoitteista vaihtelee. Budjetti voi siten olla toimintajärjestelmässä teon kohde (työstettävä talousarvio), tekoa ja toimintaa raamittavat säännöt (taloudelliset ehdot) ja mentaalinen malli, artefakti, jota hyödynnetään suunnittelussa. Koska budjetilla on merkittävä asema tämän tutkimuksen aineistossa, niin esittelin seuraavaksi lyhyesti budjetin käsitettä ja sen suhdetta osuuskuntaan.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli Osuuskunnan suunnittelema ja valmistelema Tapahtuma-projekti sekä tässä projektissa ilmenevä talousajattelu. Talousajatteluun puolestaan kytkeytyy vahvasti käsite talousarvio eli budjetti, jota osuuskunnan hallituskin käyttää välineenä Tapahtumaa suunnitellessaan. Kun yritys suunnittelee toimintaansa, on oleellisen tärkeää, että tiedetään, miten ja millä toimenpiteillä toimintaympäristö huomioi-den nykyiseen tilanteeseen on päästy. Tilinpäätöstiedot ja muut taloudelliset tunnusluvut ovat tässä yhteydessä erityisen merkittäviä, mutta ne eivät yksistään riitä. Tarvitaan myös tietoa yrityksen entisistä ja nykyisistä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista, mutta myös tietoa yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuudesta ja ulkoisesta kilpailukykyvystä. (Laitinen & Luotonen 1996, 83–84.)

Budjetti on toiminnan suunnittelua varten laadittu taloudellinen *toimintasuunnitelma*, jossa esitetään määrätyn toiminnan tietyn ajanjakson *tavoitelaskelma*. Sen laatiminen (budjetointi) edellyttää erilaisten vaihtoehtojen löytämistä, niiden vertailemistä ja viimekädessä päätöksentekoa siitä, millä resursseilla ja odotuksilla toimintaan sitoudutaan. (Riistama & Jyrkkiö 1994, 348–349.) Budjetti mahdollistaa myös eri toimintojen yhdenmukaistamisen, suunnitteleminen sekä seurannan (Leppiniemi 1995, 37). Budjetti on Riistaman ja Jyrkkiön (1994, 349) mukaan kokonaissuunnitelma ja siksi siitä on erotettava erillisten toimenpiteiden osalta laadittavat kustannusarviot. Tällaisena osatoiminnan kustannusarviona voidaan pitää myös Tapahtuman suunnittelussa käytetty arviota kertyvistä tuloista ja menoista. Lehtosen (1990, 4) määritelmä eroaa edellisestä, sillä hänen mukaansa budjetti on ”[s]uunnitteluun, yhteensovittamiseen ja tarkkailuun perustuva taloudellisen ohjauksen järjestelmä, jossa pyritään tiettyihin tavoitteisiin määrätyllä ohjelmalla olemassa olevin resurssein”. Begg, Fischer ja Dornbusch (2008, 418) määrittelevät budjetin yksilön, yhtiön tai hallituksen kulu- ja tulosuunnitelmaksi. Suomen kielessä budjetilla ja talousarviolla tarkoitetaan yksiselitteisesti tulo- ja menoarviota (Nykysuomen sanakirja 1 1992, 161; Nykysuomen sanakirja 5 1992, 537). Jälkimmäiset määritelmät eivät ota kantaa budjetoinnin kohteena olevan toiminnan laajuuteen ja ovat siltä osin parempia kuvaamaan Tapahtuman osalta tehtyjä talousarvioita.

### 4.3 TUTKIMUSSTRATEGIA

Tämä tutkimus on laadullinen. Taustateorianä on toiminnan teoria eli toiminnassa ilmenevää muutosta ja oppimista analysoiva ja edistävä, käytäntöön painottunut, historiaa hyödyntävä ja tulevaisuuteen suuntautuva menetelmä (Sannino ym. 2009, 1–3). Toiminnan teoria korostaa toiminnan rakentumista yhteistyössä tekijän ja toimintajärjestelmän kesken. Toiminta on alati muuttuvaa ja se synnyttää tekoja ja tapahtumia, jotka ovat seurausta toimintajärjestelmän osatekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Toimintajärjestelmän osatekijöiden moninaisuus mahdollistaa moniäänisyyden ja siten myös erilaisten näkemysten ja järjestelmässä vallitsevien ristiriitojenkin esiin tuomisen. Tämä puolestaan on edellytys, sille että toimintaa voidaan kehittää ja muuttaa. (Engeström 2008, 26–28.)

Tämän tutkimuksen ontologinen lähtökohta on että, todellisuus rakentuu sosiaalisesti subjektiivisten käsitysten suodattamana ja tässä todellisuuden konstruoitumisessa tekstillä on

oleellinen merkitys (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 17–18). Kielenkäytöllä ja teoilla luomme toimintaa, jolla sosiaalista todellisuutta rakennetaan (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 19). Kieli ei kuitenkaan ole todellisuuden vastine, vaan se nousee siitä sosiaalisesta todellisuudesta, jota se rakentaa. Siten se on myös tavoitteellista ja toimii myös välineenä, jolla tiettyihin päämääriin pyritään. (Eskola & Suoranta 2005, 140–141.) Tekstin tarkasteluun sopii myös Hegelin (1812/2011, 50–52) ajatteluun liittämä varoitus, jonka mukaan mielivalta saa tilaa, jos rajoitutaan yksinkertaiseen. Tuotettu teksti, muodostaan riippumatta (puhuttu, kirjoitettu), on kuitenkin aina yksilöiden omien kokemusten ja käsitysten läpi suodatettua. Vastaavasti tekstin vastaanottaja tulkitsee sitä aina oman henkilökohtaisen ymmärryksensä kehikossa. Toiminnan teorian näkökulmasta taas päähuomio on toimintajärjestelmän sisällä tapahtuvasta ja myös toimintajärjestelmien välillä tapahtuvasta moniäänisen ja muuttuvan toiminnan eli todellisuuden rakentumisesta ja sen ymmärtämisestä. Ihmisten käyttäytymiseen liittyvkin systeemistä kietoutuneisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 17). Yksi toimiva menetelmä yhteisön moniäänisyyden tunnistamiseksi on etnografia, sillä siinä Taftin mukaan (2004, 74) ”*investigator is more concerned with discovery than with verification*”.

Etnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa aineisto kerätään pääosin perustuen kohteessa tehtyyn havainnointiin. Se sopii erityisesti tutkimukseen, jossa kohteena on rajattu järjestelmä tai yhteisö. Etnografinen tutkimus kuvaa kohteen toimintaa yksilön ja yhteisön tuottamien sosiaalisten rakenteiden näkökulmasta. Etnografian eri muunnelmille on yhteistä se, että tutkija asettuu pidemmäksi ajaksi seuraamaan tutkimuskohteen arjessa tapahtuvaa toimintaa pyrkimyksenään ymmärtää tätä toimintaa. Havainnointi auttaa tutkijaa saamaan kohteestaan sekä henkilökohtaista että laajempaa tietoa, mikä taas mahdollistaa ilmiön tarkan kuvaamisen ja siitä tehtävien oletusten testaamisen. (Taft 2004, 71.) Palmun mukaan (2007, 148) ”*etnografia on ruumiillistunutta tutkimusta*” ja tutkimustekstin tulisikin välittää myös tutkijan kokemuksia. Tässä tutkimuksessa, joka ei siis ole puhdasta etnografiaa, havainnointia on käytetty yhtenä menetelmänä, jolla tutkija pääsee riittävän lähelle tutkimuskohdetta ja hänelle kehitty riittävän syvä ymmärrys tutkittavan toimintaympäristön ja siinä vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutuksesta ja toiminnan rakentumisesta.

Taft (2004, 72) samaistaa etnografian pitkälti tapaustutkimukseen (*case study*), koska molemmat keskittyvät yhteisöjen tutkimiseen. Yinin (2014, 16) mukaan tapaustutkimus on empiiristä olemassa olevan ilmiön syvällistä tutkimusta sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimus on Yinin (emt. 24) mukaan erityisen perusteltua silloin, kun ilmiön rajaaminen

tiettyyn kohteeseen ei ole helppoa esimerkiksi ilmiön ja kohteen moniulotteisuuden ja siihen liittyvien monien tekijöiden vuoksi. Lisäperusteluna tapaustutkimuksen suorittamiselle on syvällisen ymmärtämisen edellyttämä jonkin tasoinen kenttätöskentely ja myös lähihistorian huomioiminen. Tapaustutkimus onkin monimenetelmällistä ja kokonaisvaltaista. Tämä tutkimus voidaankin luokitella tapaustutkimukseksi, koska se pyrkii ymmärtämään syvästi rajatun yhteisön toiminnassa ilmenevää talousajattelua ja koska tutkimuksen empiriana hyödynnetään litteroidun kokousaineiston lisäksi näissä kokouksissa tehtyä havainnointia sekä kohdeyhteisön arkistoja lähihistorian kartoittamiseksi.

Toiminnan teoriaan liittyvän ekspansiivisen oppisen teorian yhteisöille tarkoitettu käytännön sovellus on muutoslaboratorio (ks. Alaluku 2.1). Siinä osallistujat pyrkivät keskustelujen ja yhteistyön avulla tunnistamaan toiminnassa vaikuttavat ongelmat ja löytämään niihin mahdolliset ratkaisut (Virkkunen & Newnham 2013, 12). Muutoslaboratorio menetelmänä onkin siten ratkaisukeskeistä verrattuna etnografiaan ja ratkaisukeskeisempää verrattuna tapaustutkimukseen. Samalla se ehkä myös painottaa enemmän yhteisön omaa käsitystä ongelmasta ja sen ratkaisuvaihtoehdoista. Siinä siis painottuu pragmaattisuus. Se onkin mielestäni luokiteltavissa toimintatutkimukseksi, jossa tutkija yhdessä tutkimuskohteessa toimivien kanssa pyrkii ratkaisemaan yhteisössä ilmenevän ongelman (Eskola & Suoranta 2005, 126–127). Etnografia puolestaan pyrkii yksilöiden ja sosiaalisten rakenteiden kuvaamiseen kohteessa tehtyjen havaintojen pohjalta. Tässä menetelmässä tutkija oppii Eskolan ja Suorannan (emt. 105) mukaan kokemalla. Tapaustutkimus pyrkii sekin ymmärtämään rajattua moniulotteista sosiaalista ilmiötä, mutta sitä käytetään menetelmänä sekä yhteiskuntatieteellisessä että käytäntöön painottuvassa tutkimuksessa (Yin 2014, 4–5).

Tässä tutkimuksessa ei hyödynnetty muutoslaboratoriointerventiota, mutta jotkin mainittuun menetelmään liittyvät tekijät ovat tähänkin tutkimukseen vaikuttaneet. Oma roolini kokouksissa 1–14 ei ole ollut täysin neutraali ulkopuolisen havainnoitsijan rooli. Ensimmäinen elävä kosketukseni osuuskuntaan ja sen hallituksen jäseniin tapahtui kokouksessa 1. Kaikissa kokouksissa osallistuin keskusteluun silloin, kun mielipidettäni kysyttiin ja muutaman kerran oma-aloitteisesti kokiessani sen perustelluksi. Jälkimmäiset tapaukset liittyivät kokousmenettelyyn. Eräänlaiseksi osuuskunnan toiminnan kehittämiseen liittyväksi syötteeksi

tai peilimateriaaliksi<sup>7</sup> voidaan tulkita osuuskunnalle tekemäni selvitys sen taloudesta ja toiminnasta. Selvitys tehtiin Osuuskunnan aloitteesta ja siinä olen pyrkinyt kuvaamaan osuuskuntatoimintaa ja Osuuskunnan toimintaa mahdollisimman rehellisesti ja objektiivisesti. Osuuskunnan kuvaamisen lisäksi selvityksen voi katsoa myös heijastavan niitä käsityksiä, esioletuksia ja ennakkoasenteita joita minulla on ollut. Tästä tietoisena en ole tätä pro gradu -työtä kirjoittaessani hyödyntänyt osuuskunnalle tekemääni selvitystä, vaan ainoastaan lyhyesti palannut siihen ennen tämän tekstin lopullista valmistumista. Toinen syy selvityksen sivuuttamiselle on ollut pyrkimys liiketaloudellisen painotuksen vähentämiseen tässä tutkimuksessa. Tässä työssä ei arvioida sitä, kuinka liiketaloudellisesti kannattavaa, ja millä aikajänteellä, Osuuskunnan toiminta on. Myöskään tutkimuksen kohteena olevan Osuuskunnan tuottaman pilottihankkeen (Tapahtuma) onnistumista ei tässä tutkimuksessa arvioida, koska tämä tieto ei ole tutkimuksen käytössä ja koska tuotannon ja markkinoinnin suunnitteluvaiheessa ei yleensä ole etukäteistietoa näiden toimintojen onnistumisesta (Aspara & Hoppu 2014, 101). Vaikka kannattavuus siis nouseekin tekstissä esiin, on sen tehtävänä vain kuvata kohdeyhteisön toimintaympäristöä. Kun tämän tutkimuksen tekemisestä sovittiin ensin Osuuskunnan hallituksessa (Kokous 1), ja sitten tarkemmin talousjaoston kokouksessa (Kokous 2), niin yhteinen näkemys ja toive oli, että tämän tutkimuksen tuloksia tulisi olla mahdollista hyödyntää myös Osuuskunnan toiminnassa.

#### 4.4 AINEISTON KERUUMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistona ovat litteraatit 14:stä Osuuskunnan kokouksesta puolen vuoden ajalta. Tämän lisäksi on hyödynnetty Osuuskunnan virallisia asiakirjoja, kuten kokouspöytäkirjoja ja tasekirjoja, sekä muuta osuuskunnasta tuotettua aineistoa (kuten lehtiartikkeleita). Aineiston kokouksista kymmenen oli hallituksen kokouksia, kolme talousjaoston kokouksia ja yksi osuuskunnan jäsenistön kokous. Kokouslitteraatteihin on kirjattu kokouksen puheenvuoron numero, puhujan yksilöivä tunnus ja puhuttu teksti ja lisäksi symboleita, jotka viestivät esimerkiksi tauoista ja keskeytyksistä sekä tilanteista, joissa litteroija ei esimerkiksi ole kuullut puhetta selvästi. Tämän tutkimuksen aineisto-otteista symbolit on

---

<sup>7</sup> Muutoslaboratorimenetelmässä siihen osallistuville esitetään erilaisia muutoslaboratoriossa käsittelyn kohteena olevaa toimintaa kuvaavia aineistoja ja materiaaleja, joiden avulla osallistujat voivat peilata omaa ja yhteisönsä toimintaa. Tällaisena peiliaineistona (*mirror surfaces*) toimivat video-otteet toiminnan eri vaiheista ja tapahtumista, haastattelut, tarinat, asiakaspalautteet ja muut raportit. (Virkkunen & Newnham 2013, 15–16.)

selvyyden vuoksi poistettu ja puhujat yksilöity tähän tutkimukseen määritellyillä pseudonimillä. Litterointi on hankittu ostopalveluna kahdelta eri palveluntuottajalta. Talousjaoston workshop (Kokous 7) on myös videoitu, mutta koska tämä tutkimus kohdistui pääosin osallistujien puheen analyysiin, ei videoitua aineistoa ole hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Käytössä ei siis ole ollut videoitua materiaalia, joten nonverbaalin ilmaisun analyysi ei ole mahdollista.

Tarkemman sisällön analyysin kohteeksi valikoituivat ne 11 kokouksen litteraatit, joissa käsiteltiin Osuuskunnan järjestämää Tapahtumaa. Näistä 11 litteraatista etsittiin ja analysoitiin myös muutostoimijuuden ilmaukset. Alkuvaiheessa primäärianalyysin ulkopuolelle siis jäi kaksi hallituksen kokousta (Kokous 1 ja Kokous 8) ja yksi talousjaoston kokous (Kokous 2), joissa kokouksissa Tapahtumaa ei käsitelty lainkaan. Pääosin keskustelu Tapahtumasta keskittyi hallituksen pitämiin kolmeen kokoukseen (Kokoukset 3, 6 ja 10). Yhteenveto aineistosta on edellä Taulukossa 1.

Taulukko 1. Yhteenveto Osuuskunnan hallinnon kokouksista 1–14.

Kokous	Kokouksen laji	Osallistujamäärä *	Kokouksen kesto h min	Litteraatin puheenvuorot lkm.
1	Hallituksen kokous	11 (9+2)	3h 23min	2 442
2	Talousjaoston kokous	4 (2+2)	2h 13min	675
3	Hallituksen kokous	9 (7+2)	2h 21min	1 996
4	Hallituksen kokous	9 (7+2)	1h 58min	2 655
5	Talousjaoston kokous	6 (5+1)	2h 8min	1 651
6	Hallituksen kokous	10 (7+3)	2h 18min	1 277
7	Talousjaoston workshop	7 (5+2)	2h 5min	869
8	Hallituksen kokous	8 (6+2)	2h 25min	1 888
9	Hallituksen kokous	7 (5+2)	2h 16min	2 285
10	Hallituksen kokous	9 (7+2)	3h 12min	3 115
11	Hallituksen kokous	6 (4+2)	2h 17min	1 926
12	Osuuskunnan jäsenkokous		54min	569
13	Hallituksen kokous	11 (9+2)	58min	1 009
14	Hallituksen kokous	8 (6+2)	2h 3min	2 954
		YHTEENSÄ	30h 31min	25 311

Selitykset: \* = Suluissa osallistuneiden hallituksen jäsenten lukumäärä + muiden lukumäärä.



Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen muodosti tutustuminen tutkimuskohteeseen ja siihen liittyi osuuskunnalle tuotettu raportti, jossa selvitettiin Osuuskunnan toimintaa ja taloutta. Ajatus raportin teosta esitettiin minulle välikäden kautta osuuskunnan hallituksen taholta jo ennen tutkimuksen aloittamista. Raportin toivottiin tarjoavan työkalun Osuuskunnan toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen toisessa vaiheessa litteroidusta aineistosta valittiin tarkemman analyysin kohteeksi Tapahtuma-projekti. Se tarjosi analyysin kohteeksi selkeästi rajatun osuuskunnan toimintaan liittyvän osatoiminnan, jonka analyysi oli mahdollista toteuttaa yhden pro gradu -tutkimuksen rajoissa ja jonka etenemistä osuuskunnan hallituksessa oli mahdollista seurata sen esittelystä kokouksesta 3 alkaen aina siihen asti, kun päätös sen järjestämisestä tehtiin kokouksessa 11. Tapahtuman käsittelyyn liittyi myös vahva talouteen liittyvä painotus, mistä johtuen sen sisällön katsottiin olevan riittävän rikas ja moniääninen tuomaan esiin hallituksen jäsenten talouteen liittyvää ajattelua. Neljäntenä syynä oli se, että Tapahtuma tarjosi näyttämön, jossa Osuuskunnan toiminnan tavoitteena oli tuottaa ensi kertaa uudenlaista toimintaa. Näin ollen Tapahtuma oli myös kehitysprojekti, jonka käsittelyn aikana hallituksen jäsenten erilaiset näkemykset siitä, miten ja millä resursseilla tilaisuus tulitaisiin toteuttamaan, tulisivat mahdollisesti rikkaampana esille, kuin vakiintunutta toimintaa toteutettaessa. Toimintajärjestelmän näkökulmasta haasteena onkin mahdollisen riskiä sisältävän uudenlaisen toiminnan rakentaminen samalla, kun pyrkimyksenä tulisi myös olla rutiineihin perustuvan ja tehokkaaksi koetun vakiintuneen toiminnan ylläpitäminen (ks. Juuti ym. 2004, 34–35). Jännite syntyykin juuri muutokseen ja pysyvyyteen liittyvien tavoitteiden välisistä eroista (emt.).

Varsinaisen litteroidun aineiston analyysi ei tietenkään yksistään riitä ymmärtämään osuuskunnan hallituksen jäsenten toimintaa tai osuuskunnan rakennetta toimintajärjestelmänä. Siksi halusinkin, että minulle jo tutkimuksen alkuvaiheessa muodostuisi syvä ja tarkka kuva osuuskunnasta. Aloitin tutustumisen minulle vieraaseen osuuskuntaan jo kaksi kuukautta ennen ensimmäiseen hallituksen kokoukseen osallistumistani. Parin ensimmäisen kokoukseen osallistumiseni jälkeen sain lukuoikeudet osuuskunnan sähköiseen arkistoon, joka sisältää osuuskunnan hallintoa, taloutta ja jäsenasioita koskevia asiakirjoja. Lisäksi osallistuin kaikkiiin tutkimusaineistona olevaan neljääntoista kokoukseen. Yhteisön toimintaan osallistuvien havainnointi onkin Delamontin (2004, 206) mukaan toimiva tapa oppia ymmärtämään osallistujien näkökulmaa yhteisön toimintaan. Etnografia on myös se perusta, jolle toiminnan teoriat rakentuvat yhteisöjen toiminnan kehittämiseen kehitetty muutoslaboratorio-prosessi pohjaa ja jonka avulla alkuymmärrys kohteesta määritellään (Engeström ym.

2013, 89; Hasu 2001, 44). Muutoslaboratoriossa aineistoa kerätään toimintaa observoimalla ja kohdeyhteisössä toimivia haastattelemalla (Kilpatrick, Gallagher & Carlisle 2010, 163), mutta myös erilaisia dokumentteja hyödyntämällä (Virkkunen & Newnham 2013, 15–16).

## 4.5 AINEISTON ANALYYSI

Varsinainen aineiston analyysi tehtiin kokousnauhoitteiden pohjalta tehtyjä litteraatteja analysoimalla. Analyysimenetelmänä oli ensi vaiheessa sisällön analyysi<sup>8</sup> (*content analysis*). Toisessa vaiheessa hyödynnettiin muutostoimijuuden ilmausten analyysiä. Sisällön analyysi mahdollistaa tekstiin perustuvan kommunikaatioprosessin analyysin (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Sisällön analyysi, josta käytetään myös nimitystä dokumentin analyysi, käyttää aineistona pääasiassa tekstiä, mutta myös valokuvia ja erilaista kuvitusta sekä eri medioiden lähetyksiä. (Anderson 2004, 340). Kommunikaatioprosessin analyysivälineenä sisällön analyysin yhteys toiminnan teoriaan ja siinä kuvattuun toimintajärjestelmään tulee ilmeiseksi, kun huomioidaan muutostoimijuuden ilmausten analyysin mahdollisuudet kuvata toimintajärjestelmän moniäänisyyttä tiivistetysti. Toimintajärjestelmässähän toiminta välittyy sen eri osatekijöiden välillä eri tilanteissa tapahtuvina puheina ja mielipiteen ilmauksina (Engeström 2008, 26–27), joiden välittymistä ja rakentumista sekä vaikutusta yhteisön toimintaan tämä tutkimus pyrkii analysoimaan. Sisällön analyysi rajaa analyysin kommunikaatioprosessissa tuotettuun tekstiin erotuksena esimerkiksi keskusteluanalyysiin (*conversation analysis*), joka huomioi analyysissä puhtaan tekstin lisäksi myös tekstin tuotantoon liittyviä kontekstuaalisia tekijöitä, kuten eleitä, puheessa ilmeneviä taukoja ja painotuksia sekä osapuolten erilaisia ja muuttuvia rooleja (Goodwin 2000, 1490, 1494–1500) ja rajaa analyysin yleensä yhden keskustelu- tai vuorovaikutustilanteen tietyn piirteen tutkimiseen (Haakana, Laakso & Lindström 2009, 17). Toisaalta esimerkiksi Nikolaidou ja Karlsson (2012, 47) katsovat, että tekstinanalyysin ja toiminnan teorian käyttäminen yhdessä parantaa myös mahdollisuuksia löytää toiminnassa vaikuttavia ongelmia.

Sisällön analyysi puolestaan laadullisena analyysivälineenä mahdollistaa sekä tekstiaineiston tiivistämisen, että sen kategorisoinnin, mutta myös aineiston kategorioihin perustuvan

---

<sup>8</sup> Tässä pro gradu -työssä sisällön analyysi on kirjoitettu erikseen, kuten Kyngäs ja Vanhanen (1999) tekevät artikkelissaan. Vakintunut on myös tapa kirjoittaa käsite sisällönanalyysi yhteen.

kvantifioinnin (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Pyrkimyksenä onkin nostaa esiin hallituksen jäsenten puheesta se todellisuus, jossa he elävät (ks. Eskola & Suoranta 2005, 160–161). Tämän puheen uskon heijastavan niitä päämääriä ja arvoja, jotka osuuskunnan toiminnassa nähdään arvokkaiksi ja joihin taloudella on yksittäisten hallituksen jäsenten osalta jokin erilainen ja yksilöllinen suhteensa. Sisällön analyysin tavoitteena on aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja kategorisoinnin avulla sen käsitteellistäminen (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6), miten osuuskunnan hallituksessa talous ja sen merkitys ymmärretään ja miten ymmärrys mahdollisesti muuttuu. Eskolan ja Suorannan (2005, 139) mukaan sisällön analyysissäkin tutkija voi toiveidensa mukaisesti toimia valikoivasti ja sivuuttaa kontekstin luokitteluja tehdessään. Tässä tutkimuksessa kontekstia ei ole unohdettu. Sen sijaan toiminnan teorian hengessä toimintajärjestelmän merkitystä on painotettu rajaamalla primääriaineiston analyysi selkeästi Osuuskunnan hallintoelinten toiminnan analyysiin.

Ennen varsinaista sisällön analyysia tutustuin kattavasti osuuskunnan toimintaan osallistumalla noin puolen vuoden ajan hallituksen kokouksiin ja jäsenkokoukseen, sekä käymällä läpi osuuskunnan hallituksen ja jäsenkokousten pöytäkirjoja aikaisemmilta vuosilta. Ensimmäisiltä toimintavuosilta saatavilla oleva aineisto oli kuitenkin erityisen niukkaa. Tämä tutkimuksen etnografinen vaihe oli tärkeä tutkimuksen rajaamisen ja analyysin kannalta. Palmu (2007, 144) onkin todennut, että etnografisessa tutkimuksessa sen eri vaiheet ovat limittäin ilman selviä rajoja siten, että kokemus kentällä vaikuttaa tutkijan tekemiin havaintoihin ja analyysiin, joiden idut vuorostaan elävät enemmän tai vähemmän selvinä jo kenttätyövaiheessa. Osana tutkimusta toteutettiin myös selvitys, jossa kartoitettiin osuuskunnan juridista rakennetta ja toimintajärjestelmää sekä näiden vaikutusta osuuskunnan talousprosesseihin. Senkin avulla tutkijan ymmärrys kohteesta syveni huomattavasti. Tämän ymmärryksen toivotaan auttaneen sekä puheenaiheiden, että niihin liittyvien toimijuusilmausten havaitsemisessa.

Selvitystyön jälkeen litteraateista lähdettiin etsimään niissä esiintyviä puheenaiheita erityisen painotuksen ollessa talouteen liittyvissä teemoissa. Litteroidusta tekstistä ei haettu piilossa olevia viestejä. Menetelmänä oli sisällön analyysi, mutta analyysiä tehtiin tekstin teksti huomioiden. Alkuvaiheessa puheenaiheet rakentuivat hyvin erilaisista ja lyhyistäkin puhekatkelmista. Selkeitä litteraateista esiin nousevia suuria teemoja olivat mm. osuuskunnan tiukka taloustilanne, osuuspääoman määrä ja vapaaehtoistyöt. Nämä näyttävät olleen kestoaiheita jo aiemminkin, mikä tuli esiin jo selvitystyötä Osuuskunnalle tehdessäni. Nämä

teemat nousivat esiin tietysti jo senkin takia, että tavoitteena oli selvittää hallituksen jäsenten suhdetta talouteen. Tästäkin huolimatta mainittujen teemojen runsas esiintyminen aineistossa oli yllätys ja pakotti siten myös rajaamaan aineistoa hallittavaksi kokonaisuudeksi. Aineiston rajaaminen ratkaistiin valitsemalla tutkimuksen kohteeksi Tapahtuma. Tämän tilaisuuden suunnittelun ja siihen liittyvän päätöksenteon katsottiin kuvaavan tyypillisimmillään osuuskunnan hallituksen päätöksenteossa ilmenevää ristiriitaa osuuskunnan talouden ja hallituksen jäsenten erilaisten tavoitteiden välillä. Ristiriita on tässä siten määritelty Engeströmin (2008, 27–28) tavoin toimintajärjestelmässä esiintyvänä vahvana ja normaalista poikkeavana ilmauksena, joka heijastaa toimintajärjestelmän eri osien välillä esiintyvää erimielisyyttä toiminnan tavoitteista.

Sen lisäksi, että Tapahtuma tarjosi selkeän rajatun aiheen ja mahdollisti siihen liittyvien tavoitteiden välisten ristiriitojen analyysin, se tarjosi myös analyysin kohteeksi selkeän tiettyyn rajattuun aikajaksoon sijoittuvan prosessin, jonka etenemistä kokouksissa voitiin seurata aina ensimmäisestä esittelystä sen suunnitteluun ja edelleen käsittelyn edetessä tapahtuvaan projektin tarkentumiseen ja lopuksi päätökseen sen toteuttamisesta. Tämän ajallisesti etenevän prosessin aikana hallituksen jäsenet keskustelivat niistä resursseista, joita projektille oltiin tai ei oltu valmiita myöntämään. Resurssikeskustelun rinnalla hallituksen jäsenet ilmaisivat myös erilaisia projektille asettamia tavoitteita, joilla taas oli yhteys käytettävissä oleviin voimavaroihin. Tämä toiminta sisältääkin juuri budjetointiin liittyviä tekoja eli taloudellisen ohjausjärjestelmän hyödyntämistä tavoitteiden asettamisen yhteydessä (Lehtonen 1990, 4). Tutkimuksen kohteeksi siis rajautui selkeä, taloutta vahvasti esiin nostava ja pilottihankkeena toteutettu kehitysprojekti, joka ensin esiteltiin hallituksen kokouksessa, jota käsiteltiin seuraavissa hallituksen kokouksissa ja jonka osalta myöhemmin tehtiin toteuttamispäätös.

Sen jälkeen, kun Tapahtuma oli valittu tutkimuksen kohteeksi, varsinaisen sisällön analyysin kohteeksi valittiin litteraatit niistä osuuskunnan hallituksen kokouksista, talousjaoston kokouksista ja jäsenkokouksesta, joissa käsiteltiin järjestettävää Tapahtumaa. Mainittujen kokousten (Kokoukset 3–7 ja 9–14) litteraateista erotettiin Tapahtuma-aihetta käsittelevät puheenvuorot ja näiden pohjalta lähdettiin etsimään Tapahtuma-aiheen sisältä tarkempia aiheeseen liittyviä puheenaiheita eli määrättyjä aiheita käsitteleviä episodeja. Tässä vaiheessa etsittävä analyysiyksikkö eli puheenaihe ei ollut tiedossa ja menetelmä olikin tältä osin induktiivista.

Induktiivinen sisällön analyysi aloitetaan aineiston pelkistämällä, jossa kerätään tutkimuskysymykseen liittyviä ilmaisuja. Löydetyistä ilmauksista tehdään mahdollisimman tarkkoja pelkistyksiä, joita lähdetään ryhmittelemään erojen ja yhtäläisyyksien perusteella kategorioihin. Kategorioita pyritään edelleen pelkistämään niitä yhdistämällä ensin alakategorioihin ja edelleen yläkategorioihin. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5–7.) Tässä tutkimuksessa pelkistyksiä tehtiin aluksi ensimmäisten kokousten litteraateista kokonaisuudessaan, ei siis kohdennetusti Tapahtuma-aiheeseen liittyen. Kun tutkimuskohde oli tarkentunut Tapahtumaan, niin analyysiä jatkettiin hyödyntämällä jo olemassa olevia pelkistyksiä. Aineistosta löydetty puheenaiheiden pelkistykset vaihtelivat suuresti. Niitä arvioitiin uudelleen ja tarvittaessa korjattiin Tapahtuma-näkökulma huomioiden. Tämän jälkeen niitä lähdettiin kategorisoimaan teemoiksi. Abstrahointia teemoiksi ei kuitenkaan haluttu viedä liian pitkälle, jotta keskusteluissa ilmenevä aiheiden rikkaus ja ennen kaikkea yhteys talouteen ei olisi hävinnyt. Koin tärkeäksi, että analyysi tapahtuu talousnäkökulmaa painottavan suodattimen kautta. Toisenlainen painotus analyysissä painottaisi toisia teemoja. Siksi teemojen pituudet vaihtelivat yhdestä useampaan puheenvuoroon.

Induktiivisen menetelmän rinnalla aineiston analyysiä jatkettiin deduktiivisin sisällön analyysin menetelmin. Aineiston yhtenä luokittelun välineenä käytettiin Haapasaari ym. (2014, 11) kehittämää kuutta muutostoimijuuden ilmausta eli diskursiivista muutostekoa. Muutosilmaisut ovat vastustus, kritisointi, eksplikointi, visiointi, sitoutuminen ja toiminta. Tältä osin tutkimusmenetelmä oli deduktiivista sisällön analyysiä, sillä menetelmässä hyödynnettiin valmista käsittemallia. Muutostoimijuuden ilmauksia käytettiin myös apuvälineenä teeman sisälle luokiteltavien puheenvuorojen rajaamiseen. Teema siis pyrittiin rajaamaan siten, että sen sisällä esitetyt muutosilmaukset muodostaisivat teemaan liittyvän ehjän kokonaisuuden. Myös Heikkilä ja Seppänen (2014) ovat käyttäneet tutkimuksessaan analyysivälineenä sekä muutostoimijuuden ilmauksia että puheenaiheita. Heillä etenemisjärjestys oli kuitenkin päinvastainen ja he ottivatkin puheenaiheet työkaluksi, koska puheenvuorot liian kapea-alaisina eivät mahdollistaneet tavoiteltua analyysiä (emt. 14). Oman analyysini edetessä minulle tuli kuitenkin selväksi, että Haapasaaren ym. (2014) mallissa esitetyt muutostoimijuuden ilmaukset eivät sellaisenaan istuneet aineistoon.

Tässä tutkimuksessa analyysiaineiston muodosti tutkimuskohteena olevan Osuuskunnan osatoiminta (Tapahtuma), eikä siis osuuskunnan laajempaan ja pitkäkestoisempaan toimintaan esimerkiksi sen säännöissä määritelty jäsenistön taloudenpidon tukeminen. Tulkintani mukaan Haapasaaren ym. (2014) mallissa muutosilmaukset on määritelty edellä mainitun kaltaisen pitkäkestoisen toiminnan analyysiin. Kun puhe tässä tutkimuksessa keskittyi osatoimintaan, oli puhe samalla yhteydessä ja liittyi tekoihin, joilla osatoimintaa rakennettiin. Puhe siis painottui pieniin asioihin, tekoihin ja lyhytkestoisempaan osatoimintaan. Lyhytkestoiset teot ovatkin ajallisesti selvärajaisempia verrattuna pitkäkestoiseen toimintaan (Engeström 2005, 319). Engeström ja Sannino (2010, 7) tekevät eron lyhytkestoisiin tekoihin liittyvien konfliktikokemusten ja pitkäkestoiseen toimintaan liittyvien ristiriitojen välillä. Heidän mukaansa näiden analyysi tulee tehdä eri tasoilla. Tämä ero analyysin kohteessa saattaa selittää tämän tutkimuksen osalta sen, että Haapasaaren ym. (2014) mallia soveltamalla muutostoimijuuden ilmaukset näyttivät ilmaisevan hienovaraisempaa suhdetta toimintaan, tai niitä ei juurikaan esiintynyt.

Tässä tutkimuksessa aineiston abstrahointi toteutettiin sisällön analyysillä. Taulukossa 2 on esitetty esimerkki teeman Tuki osalta siitä, miten tässä tutkimuksessa puheenvuoroista on sisällön analyysillä tehty ensin puheenaiheeseen perustuvia pelkistyksiä ja miten tämän jälkeen pelkistykset on kategorisoitu teemaksi.

Taulukko 2. Aineiston pelkistäminen ja teemoittelu esimerkkinä teema Tuki.

Puheenvuoro	Puheenaihe/Pelkistys	Teema
614. Puhuja 1: Ei se Tila vois, ei se tietenkään lähde alentaa tota vuokraa?	Tila voisi tukea alentamalla vuokraa.	Tuki
615. Puhuja 7: Mutt siis silloin viimekshän toi säätiö, ni sieltähän tuli, että hakekaa sitte seuraavaan hakuun apurahaa tapahumalle.	Säätiöltä voi hakea tukea Tapahtumalle.	
616. Puhuja 1: Nii. Joo joo! - No haetaan.		
617. Puhuja 5: Nii, ett jos se on todennäköstä, ett sielt saisi.		
618. Puhuja 6: Pitäkö tohon...		

Aluksi pelkistyksiä tehtiin ensimmäisten kokousten litteraateista kokonaisuudessaan, ei siis kohdennetusti vain Tapahtuma-aiheesta. Kun tutkimuskohde oli tarkentunut Tapahtuma-

projektiin, niin analyysi rajattiin tämän tilaisuuden käsittelyn yhteydessä käytettyihin 11 kokouksen puheenvuoroihin ja samalla jatkettiin hyödyntämällä näistä puheenvuoroista tehtyjä pelkistyskärsiä. Aineistosta löydetty puheenaiheet vaihtelivat suuresti. Pelkistyskärsiä arvioitiin uudelleen ja tarvittaessa niitä korjattiin Tapahtuma-näkökulmaa ja taloutta huomioiden. Tämän jälkeen niitä lähdettiin kategorisoimaan teemoiksi, jotka siis näin muodostavat yksittäistä puheenaihetta laajemman keskusteluaiheen. Aineistosta löydettiin 24 erilaista teemanimikettä.

Taulukko 3. Primääriaineisto: Kokoukset, puheenvuorot ja teemat (esiintymisjärjestyksessä).

Kokous	Puheenvuorot	Teemat
3H	1658–1798	Tapahtuman esittely, Ruokailukulut, Vetäjän osaaminen, Ruokailukulut, Aikataulu, Omakustanteisuus, Ruokailukulut, Omakustanteisuus, Ruokailukulut, Ruuanlaittajan osaaminen, Pilottihanke, Kannatetaan, Ehdollisuus, Omakustanteisuus, Ehdollisuus, Osallistujamäärä, Budjetti, Dokumentointi, Ehdollisuus, Valmisteluja tehty, Vetäjien määrä, Dokumentointi, Ruokailukulut.
4H	1825–1835, 2123–2124, 2125–2136	Ruokailukulut, Valmisteluja tehty, Ruokailukulut.
5TJ	1154–1163	Budjetti.
6H	456–700	Tapahtuman esittely, Vetäjän kulut, Budjetti, Vetäjän kulut, Vetäjän osaaminen, Vetäjien määrä, Osallistujamäärä, Ruokailukulut, Markkinointi, Budjetti, Ruokailukulut, Aikataulu, Ruokailukulut, Aikataulu, Ruokailukulut, Budjetti, Ruokailukulut, Tuki, Toimintaympäristö, Tuki, Omakustanteisuus, Ehdollisuus, Positiivinen tulos, Tuki, Ruokailukulut, Tuki, Ehdollisuus, Markkinointi, Omakustanteisuus, Toimintaympäristö, Vetäjän osaaminen, Tuki, Ehdollisuus.
7TJWS	436–454	Suunnitelmallisuus, Sitoutuminen, Osallistujamäärä.
9H	2036–2045	Markkinointi.
10H	2960–3068, 3085–3096	Ehdollisuus, Markkinointi, Tuki, Ehdollisuus, Tuki, Markkinointi, Ehdollisuus, Markkinointi, Työnjako, Markkinointi, Ehdollisuus, Markkinointi, Tuki.
11H	661, 675; 1714–1726	Budjetti, Päätös tapahtumasta, Markkinointi, Päätös tapahtumasta, Markkinointi, Päätös tapahtumasta.
12O	345–362	Osallistujamäärä, Tuki, Markkinointi, Ruuanlaittaja.
13H	1403–1416	Vetäjän osaaminen.
14H	803–826	Vetäjän osaaminen, Osallistujamäärä, Markkinointi, Vetäjän osaaminen.

Lyhenteet: Kokous-sarakkeessa luku kertoo kokouksen järjestysluvun (esim. 3 = Kokous 3), H = hallituksen kokous, O = Osuuskunnan jäsenistön kokous, TJ = Talousjaoston kokous, TJWS = Talousjaoston workshop.

Taulukossa 3 on puolestaan yhteenveto niistä 11 osuuskunnan kokouksesta, joissa Tapah-  
tumaa käsiteltiin ja joista on kerätty tämän tutkimuksen primääriaineisto. Kokousten rinnalla  
on luetteloitu näistä kokouksista litteroitujen puheenvuorojen (N=626) numerot ja tässä tut-  
kimuksessa mainituissa kokouksissa esiin nousset kategoriat, joista tässä tutkimuksessa käy-  
tetään nimitystä teema.



## 5 MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUSTEN MÄÄRITTELY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Tässä luvussa esittelen tämän tutkimuksen aineiston pohjalta ja Haapasaaren ym. (2014) esittämien kuuden erilaisen muutostoimijuuden ilmauksen perustalta muokatut kuusi muutostoimijuuden ilmausta. Haapasaaren ym. (emt.) esittämät kuusi erilaista muutostoimijuuden ilmausta ovat vastustus, kritisointi, eksplikointi, visiointi, sitoutuminen ja toiminta. Nämä ilmaukset on esitelty tarkemmin luvussa 2.2. Niistä siis jouduttiin tässä tutkimuksessa poikkeamaan. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aineistosta ei löytynyt vastustavia ilmaisuja. Lisäksi tämän tutkimuksen ensisijaisena litteraattiaineistona oli Osuuskunnan osatoiminnan eli Tapahtuman käsittelyyn liittyvä kokousaineisto. Näin ollen kokouspuhe ja siinä esiintyvät puheenvuorot käsitelivät tekoja, joilla lyhytkestoisempaa osatoimintaa rakennettiin. Tämän tutkimuksen aineistosta kerätyt puheilmaukset olivatkin tulkintani mukaan Haapasaaren ym. malliin nähden hienovaraisempia ja kevyempiä tai niitä ei juurikaan esiintynyt. Vaikka Haapasaaren ym. (2014) malli ei vaikuttanut riittävän herkältä tämän tutkimuksen käyttöön, vaikutti se tästä huolimatta houkuttelevalta välineeltä Tapahtuman osalta tarkastella kokouksiin osallistuneiden pyrkimyksiä vaikuttaa Tapahtuman rakentumiseen. Siksi päätin yrittää virittää Haapasaaren ym. (2014) mallia sopivaksi tämän tutkimuksen käyttöön.

### 5.1 VASTUSTUS JA KRITISOINTI

Muutostoimijuuden ilmauksia analysoitaessa haasteellisimman analyysikohteen muodostivat muutosilmauskäsitteiden *vastustus* (*resisting*) ja *kritisointi* (*critisizing*) soveltaminen Tapahtuman suunnittelusta ja toteuttamisesta käytyihin keskusteluihin. Haapasaaren ym. (2014, 11) mukaan vastustus on muutoksen, uusien ehdotusten ja aloitteiden vastustamista, jossa ilmaus suuntautuu esimiehiin, kanssatyöntekijöihin tai muutoslaboratorio interventioiden interventioihin.

Leontjevin mukaan (1977, 92–93) toiminta rakentuu teoista eli niistä tietoisista tavoitteellisista prosesseista, välivaiheista ja osasuorituksista, joiden avulla toimintaa kollektiivisesti rakennetaan. Tämän tutkimuksen aineistossa hallituksen jäsenten esittämä vastustus ja ky-

seenalaistaminen kohdistuivat pääosin Tapahtuma-projektin eri osa-alueisiin ja niihin erillisiin tekoihin, joilla tilaisuutta tuotettiin. Nämä ilmaukset eivät siis vastustaneet osatoimintaa sinällään (Tapahtuma), vaan kohdistuivat joihinkin sen osasuorituksiin eli yksittäisiin tekoihin tai toimintoihin, joilla osatoimintaa rakennettiin. Ote 1 esittää tällaisen esimerkin.

#### Ote 1: Hallitus, Kokous 3

1708. Puhuja 3: Mutt se ruuantekijä pitää olla ammattilainen. Koska siellä on tavallaan vieraita osallistujia, ni sitt se pitää olla siis niinku ihan hygieniasyyt sun muut. (*kritisointi*)

1709. Puhuja 7: Joo joo. Joo.

1710. Puhuja 3: Koska tavallaan sinne ei voi ottaa mitään riskiä. Että tota vaikka me ollaan kaikki hyviä ruuanlaittajia, mutt siitä huolimatta se on hyvä, että se on, ku se on tällanen, ja tämmönen ns. pilotti. (*kritisointi jatkuu*)

Otteessa 1 Puhuja 3 vastustaa sitä ajatusta, että Tapahtuman ruuan tekisi joku muu kuin ruuanlaittoon erikoistunut ammattilainen. Samalla hän tuo myös esiin sen, että ammattilaisen käyttö vähentää epäonnistumisriskiä hankkeessa, jota osuuskunta on tekemässä ensimmäistä kertaa. Otteesta käy myös ilmi, miten Tapahtumasuunnitelmassa ilmeneviä ongelmia tuodaan esille ja miten uusia vaihtoehtoja esitellään ilmeisenä tarkoituksena toteuttaa yhteisen teon tai osatoiminnan tavoite. Tämän kaltaisilla ilmauksilla ei siten vastustettu muutosta, uutta ehdotusta tai aloitetta sinänsä, vaan jotakin osatoimintaan liittyvää tekoa. Koska ilmauksella ei vastustettu osatoimintaa, niin näiden ilmausten luokittelua vastustukseksi ei ole mielestäni perusteltua. Osuuskunnan hallituksessa Tapahtuma-suunnitelmaa kehiteltiin tavoitteen osalta ilmeisen yksimielisessä hengessä, sillä selkeästi Tapahtumaa vastustavia kannoja ei aineistosta löydetty. Edellä mainituista seikoista johtuen Haapasaaren ym. (2014, 11) *vastustus*-määritelmää täydennettiin tässä tutkimuksessa siten, että vastustus-ilmauksella tuodaan esille myös toimintaan esitetyn muutoksen kategorinen vastustaminen, minkä lisäksi ilmauksessa ei ilmene pyrkimystä ongelmanratkaisuun tai toiminnan kehittämiseen.

**Kritisointi** puolestaan ilmenee Haapasaaren ym. (2014, 11) mukaan nykyisen toiminnan ja organisaation kritiikkinä, johon liittyy pyrkimys kyseisen ajankohdan työtavoissa ilmenevien ongelmien tunnistamiseen ja halu muutokseen. Vänninen ym. (2015, 41) taas tulkitsevat kritisoinnin tavoitteena olevan nykyisessä käytännössä ja työtavoissa ilmenevien ongelmien tunnistamisen. Edellä mainituissa kritisoinnin määrittelyissä muutostoimijuus kohdistuu toimijuuden tapahtumahetkellä havaittujen ongelmien esiin nostamiseen eli tulkintani mukaan niihin tekoihin, joista toiminta rakentuu. Kritisoinnin voi näin tulkita kohdentuvan toiminnan

lisäksi myös yksittäisiin tekoihin. Nämä teot rakentavat nykyisen käytännön ja nykyiset työtavat, joilla pitkäkestoinen ja vakiintunut toiminta syntyy.

On myös syytä korostaa, että Tapahtuma oli Osuuskunnan pilottihanke, eikä sen osalta, määritellään se sitten kokonaisena toimintana tai osatoimintana, ole mahdollista löytää vakiintunutta toteutustapaa tai toimintaa. Sen sijaan Tapahtuma toimintana sisältää osatoimintoja ja tekoja, joissa ainakin osittain toteutetaan osuuskunnassa vakiintuneita työtapoja ja käytäntöjä esimerkiksi hallituksen jäsenten tehtäväjaon osalta. Kritisointi olisi näin ollen mahdollista nähdä tiettyyn projektiin tai toiminnan osatoimintaan liittyvänä kritiikkinä, jolla ei vastusteta laajemmin määriteltyä toimintaa, eikä osatoimintaa sinällään. Sen sijaan kritisoinnilla halutaan tuoda esiin projektissa tai osatoiminnassa ilmeneviä hienovaraisempia ongelmakohtia, jotta niihin voidaan puuttua ja jotta toimintaa voidaan kehittää. Komiteatyöskentelyssä rakentuvaa jäsenten erimielisyyteen perustuvaa liittoutumista tutkinut Kangas-harju (2002, 1451–1453) on todennut, että liittoumiin pyritään yleensä kaikille osallistujille suunnatuilla puheenvuoroilla, jotka samalla nostavat keskusteluun uuden aihealueen tai osalueen. Samanaikaisesti erimielisyyden ilmauksilla voidaan myös tuoda esille käsiteltävään aiheeseen liittyviä muutostarpeita. Kritisoinnin fokus olisi näin ollen yksilöidympää tai erityisempää, kuin esimerkiksi vastustuksen, joka on määritelmällisesti yleisempää uuden vastustamista.

Ilmaisut, joissa kritisoitiin joitakin Tapahtuma-suunnitelmassa esitettyjä erillisiä tekoja tai osatoimintoja, tulkittiin tässä tutkimuksessa muutostoimijuutta sisältäviksi. Haapasaaren ym. (2014, 4) mukaan muutostoimijuus on toimintajärjestelmässä tapahtuvaa ristiriitojen työstämistä, nykytilanteen kyseenalaistamista ja uusien vaihtoehtojen etsimistä, mikä tuotetaan yksilöiden aloitteilla ja yhteisön jäsenten vuorovaikutuksella. Tutkijat (emt. 21, 26) myös osoittivat, tosin muutoslaboratorio-interventiossa, että yksilön muutostoimijuuden ja muutosilmaisujen kautta esiin nostamat paikalliseen toimintaan vaikuttavat häiriöt johtivat uusiin muutostoimijuuden ilmauksiin ja sitä kautta jaetun kohteen ja toiminnan jatkokehittelyyn.

Haapasaaren ym. (2014, 12) tutkimuksessa muutoslaboratorioon osallistuvat pyrkivät tunnistamaan toiminnassa ilmeneviä ongelmia esittämällä runsaasti kritiikkiä ja esimerkkejä toiminnassa havaituista ongelmakohdista. Kritisointi on siis tässä tulkittavissa muutosorientoituneeksi kritiikiksi, eikä se siten vastusta muutosta. Jos siis tämän tutkimuksen puitteissa

ilmausten pyrkimyksenä oli toimintaan vaikuttaminen (eli *muutostoimijuus*) ongelmakohtia esiin tuomalla ja jos näillä ilmauksilla ei itse toimintaa eli Tapahtuma-projektia kategorisesti kyseenalaistettu eli vastustettu, tulkitsin yksittäisiä Tapahtuman toteutukseen liittyviä tekoja kyseenalaistavat ilmaisut kritisoinniksi.

Lisätukea kritisointi-käsitteen tulkinnalle haen Annalisa Sanninolta. Hän (2008, 248–249) kirjoittaa toimijuutta ilmaisevasta puheesta ja esittelee puheenvuoroja, joissa ilmaistaan rajaava kuvaus (*restrictive representation*) kohteesta tuomalla esille ehtoja ja rajoitteita, jotka toiminnassa on huomioitava. Yhdessä esimerkissä muutoslaboratorioon osallistuva opettaja tuo yksikantaan esille käsityksensä määrätyistä toimintaan liittyvistä ehdoista:

*No. This is for ninth-graders and tenth-graders.*

Toisessakin esimerkissä muutoslaboratorioon osallistuva koulun rehtori ilmoittaa selvät toimintaa rajaavat ehdot, mutta jättää samalla tilaa toiminnan jatkokehittelylle:

*Chairman (referring to the interventionist), may I intervene and say that if a final project is done, it must be done in Finnish, if it is not just a literary product. Our emphasis also for immigrant students is to learn Finnish. That is the starting point. If they use such written expression as work descriptions or similar things, then that has to be produced in Finnish. This is what I wanted to say. No other comments.*

Puheenvuoroissa opettaja ja rehtori tuovat selvästi esiin tiettyjä toimintaa rajoittavia ehtoja ja näiltä osin ensimmäinen puheote on toiseen otteeseen nähden selvästi kategorisempi ja vastustusta ilmaiseva. Sanninon (2008, 248–249) mukaan molemmissa tapauksissa ongelman ratkaisua jatkettiin, vaikkakin ensimmäisessä tapauksessa puhujaa avoimesti haastamalla. Toisessa esimerkissä rehtori puolestaan ilmaisee kantansa pehmeämmin antaen samalla tilaa myös muiden ajatuksille. Sanninon esittämän esimerkin opettaja puheenvuoroineen tarjoaa myös mielenkiintoisen tilaisuuden arvioida sitä, miten haasteellista vastustus- ja muutosilmauksen analyysi on. Sannino (emt. 245–246) esittelee 25 puheenvuoron keskusteluotteen, jonka kolmas puheenvuoro on edellä mainittu opettajan puheenvuoro. Seuraavissa 22 puheenvuorossa tämän opettajan ääni ei kuitenkaan enää kuulu. Tulisiko opetta-

jan puheenvuoro näillä tiedoilla tulkita vastustukseksi, joka päättyy mykkäkouluun vai mahdollisesti kritisoinniksi, jolla rajoitteet nostetaan keskusteluun ja keskustelun käynnistyessä tyydytään vain sivustaseuraajan rooliin.

Sanninon artikkelista (2008) esiin nousevat ajatukset kuvastavat hyvin niitä tulkintaongelmia, joita syntyi Osuuskunnan hallituksen keskusteluja ja niissä ilmeneviä ilmaisuja vastustus ja kritisointi analysoitaessa. Usea tämän tutkimuksen aineistossa kritisointi-ilmaukseksi tulkittu puheenvuoro olisi ollut mahdollista tulkita Sanninon toimijuutta ilmaisevaksi rajoittavaksi representaatioksi. Näin siksi, että osuuskunnan hallinnon jäsenten kritisointi-ilmauksissa tuotiin esille jokin ongelma tai rajoite jossakin toiminnan osa-alueessa, teossa. Samalla pyrkimyksenä oli ongelman ratkaiseminen, tai mahdollinen rajoite huomioiden, teon muokkaaminen tai uuden teon suunnitteleminen. Kritisointi voidaan näin tulkita myös Sanninon kuvaamana rajoittavana toimijuusilmaisuna eli määrätyn toiminnan tai teon ja siihen liitettyjen rajoitusten (*restrictive*) esittämisenä ja kuvauksena (*representation*), mikä puolestaan suuntautuu enemmän yksittäisiin lyhytkestoisiin tekoihin eli käytännön materiaalisiin toimintoihin osana varsinaista pitkäkestoista toimintaa.

Seuraavassa otteessa 2 hallitus keskustelee Tapahtuman vetäjälle maksettavasta korvauksesta. Ote tuo esille sen, kuinka Puhuja 7:n esittelemä Tapahtuma-suunnitelma kehittyy ja tarkentuu sitä mukaa, kun kritisointi paljastaa aukkoja ja rajoituksia ideoissa ja suunnitelmissa (*visiointi*).

## Ote 2: Hallitus, Kokous 6

458. Puhuja 6: Tekiskö se sen siis tota niinku verokortilla vai laskuttas vai miten toi...? (*visiointi*)
459. Puhuja 7: Mä veikkaan että verokortilla. Ei oo siitä... (*visiointi*)
460. Puhuja 6: Sill ei oo mitää toiminimeä tai --- (*visiointi*)
461. Puhuja 7: En tiiä --- Mutt niin mä oon ajatellu, että toi on niinku YY euroo brutto. (*visiointi*)
462. Puhuja 2: Kaikki kulut? (*kritisointi*)
463. Puhuja 1: Eiku palkka. (*kritisointi*)
464. Puhuja 2: Nii nii, siis palkka. Onks siinä jo verot ja kaikki sivukulut? Vai siis tarkotan hänelle maksettava bruttopalkka? (*kritisointi*)
465. Puhuja 7: Nii.
466. Puhuja 1: Elikkä siihen tulee sitte päälle vielä... (*kritisointi*)
467. Puhuja 2: Siihen tulee päälle kaikki kulut. (*kritisointi*)
468. Puhuja 1: kulut sitte.
469. Puhuja 7: Nii ---

Puhuja 7 on aiemmin suunnitelmassaan korvauksesta puhuttaessa (ks. Ote 14, Alaluku 6.3) käyttänyt käsitettä palkat. Puhuja 6 visioi (458) palkkauksen rinnalle myös vetäjän mahdollisuuden laskuttaa yrityksen kautta tekemästään työstä. Puhuja 7:n vastaus ”*Mä veikkaan*” (459) viittaisi siihen, että hän ei mahdollisesti ole huomionnut Puhuja 6:n esittämää laskutusvaihtoehtoa ja esittääkin uudelleen visionsa palkkaamisesta (459) ”*verokortilla*”. Puhuja 6 tuo uudelleen esiin visionsa laskutusvaihtoehdosta, joka yrityksellä olisi (460) ”*Sill ei oo mitää toiminimeä*”. Tähän Puhuja 7 vastaa täydentämällä suunnitelmaansa: ”*YY euroo brutto*” (461). Puhuja 2:n (462) kysymys ”*Kaikki kulut?*” kritisoi sitä, että bruttopalkka ei sisällä kaikkia palkkaukseen liittyviä kuluja. Puhuja 1 (463) vahvistaa Puhuja 2:n kritiikkiä omalla kritiikillään, jota Puhuja 2 (464) edelleen pyrkii tarkentamaan bruttopalkan ja sivukulujen suhdetta korostamalla. Ote 2 tuo hyvin esiin sen, kuinka hallituksen jäsenet tuomalla esiin palkkakulujen arviointiin liittyviä puutteita eli kritisoimalla tapaa, jolla palkkakulut on määriteltä, löytävät yhteisen käsityksen siitä, että palkan sivukulut on myös huomioitava Tapahtuman suunnittelussa.

Tämän tutkimuksen kritisointi-ilmaus määritellään siten, että siinä puhuja kritisoi nykyistä toimintaa ja organisaatiota ja hänen kritiikkinsä on muutosorientoitunutta ja se pyrkii tunnistamaan ongelmia nykyisissä työtavoissa (Haapasaari ym. 2014, 11) ja vakiintuneissa käytännöissä (Vänninen ym. 2015, 41) sekä havaitsemaan rajoitteita näissä (Sannino 2008, 248–249) ja näihin liittyvissä suunnitelmissa, osatoiminnoissa ja teoissa.

## 5.2 EKSPLIKOINTI

Kritisointi-käsitteen modifiointi pakotti tässä tutkimuksessa tarkastelemaan huolella myös eksplikointi (*explicating*) käsitettä. Molemmat mainitut muutostoimijuuden ilmaukset esiintyvät runsaslukuisina ainakin Muutoslaboratorio interventioden yhteydessä toteutettujen tutkimusten tuloksissa (ks. Haapasaari ym. 2014, 14; ks. Vänninen ym. 2015, 42–44). Ol-lakseen eksplikointia muutosilmausten tulisi olla uusien toiminnan mahdollisuuksien selittämistä/selventämistä sekä liittyä aikaisempiin myönteisiin kokemuksiin tai aikaisempiin kattavasti kokeiltuihin käytäntöihin (Haapasaari ym. 2014, 11).

Tapahtuman ollessa pilottihanke, ei siitä tietystikään kokonaisuutena ole aikaisempaa kokemusta, eikä siten myöskään tätä edellyttäviä eksplikointi-ilmauksia. Joillakin hallituksen jäsenillä voi kuitenkin olla erilaisia myönteisiäkin kokemuksia erilaisista Osuuskunnankin järjestämistä tapahtumista ja projekteista tai niihin liittyvistä toiminnan osa-alueista. Nämä kokemukset ovat voineet ainakin yksilötasolla luoda vakiintuneita menettelytapoja. Haapa-saari ym. (2014, 11) tarjoavat esimerkin puheenvuorosta, jossa ilmenee eksplikointi-ilmaus: *”Because we had a chain of people when we worked together. It speeded up our job a lot.”* Tämän kaltaisia selkeitä puheenvuoroja, joissa puhuja selventäessään ehdotustaan samalla viittaisi selkeästi johonkin aikaisempaan myönteiseen kokemukseensa, ei tämän tutkimuksen aineistosta juurikaan noussut esiin.

Puhutun kielen tasolla eksplikoinnilla, erotuksena muutostoimijuuden eksplikointi-ilmauksesta, tarkoitetaan vain jonkin asian yksityiskohtaista selittämistä (Explicate, ei päiväystä) ja selventämistä (Eksplikoida 1.9.2015). Eksplikointiin ei siis puhutussa kielessä liitetä aikaisempia myönteisiä kokemuksia, mutta ei myöskään aikaisempia negatiivisia kokemuksia. Tuntuisi siis perustellulta sisällyttää eksplikointi-ilmauksiin myös ne, joissa kielteisen esimerkin avulla pyritään selittämään ja perustelemaan tarvittavaa muutosta. Selitykset ja selventäminen toimivat perusteluna muutokselle. Kun puhuja keskustelussa esittää väitteen ja perustelee sen, hän muodostaa argumentin (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2000, 60–64). Puhujan tarkoituksena on tällöin esittää väitteensä, esimerkiksi tietyn muutostavoitteen puolesta perusteluja, joiden avulla hän uskoo voivansa vaikuttaa muihin toimintaan osallistuviin, jotta hekin sitoutuisivat hänen tavoittelemaansa päämäärään. Eksplikointi onkin mielestäni perusteltua tulkita ilmaukseksi, jossa muutostavoite perustellaan ainakin osittain tilanteeseen sopivalla aiemmalla myönteisellä, mutta myöskin kielteisellä kokemuksella tai vakiintuneilla menettelyillä. Puhuja on siis itse kokenut jotakin, jonka nojalla hän voi perustella ehdotustaan tai hänellä on tietoa jostakin vakiintuneesta tai vakiintuneeksi mieltämästään menetelmästä, jonka sovelluksella oman yhteisön toimintaa voitaisiin kehittää.

Seuraava ote on jatkoa edellä esitetylle otteelle 2. Otteen 3 puheenvuoro 475 on tulkittu eksplikointi-ilmaukseksi, koska siinä Puhuja 7 viittaa mahdollisuuteen saada avustusta. Tämän mahdollisuuden hän oli kokouksessa aiemmin maininnut esitellessään Tapahtumasuunnitelmaa puheenvuorossa 456: *”Voi olla, että saamme Säätiön avustusta siihen, mistä on jo vähän vihjattu”*. Puheenvuoro on esitetty otteessa 14, alaluvussa 6.3.

### Ote 3: Hallitus, Kokous 6

470. Puhuja 6: Nii, 50 prossaa päälle sitte vielä sivukulut. (*kritisointi*)
471. Puhuja 2: Siis tulot olis YYY euroo, jos kaikki paikat täytetään, eiks niin?
472. Puhuja 7: Nii, jos viisi osallistujaa yli minimin ---
473. Puhuja 2: Ja alkuraha ja sponsori sen lisäksi YYY euroa.
474. Puhuja 6: Nii, se ois lisätuloa.
475. Puhuja 7: Jos tulee. Ett eihän sen varaan pysty laskee sitä. (*eksplikointi*)
476. Puhuja 2: Okei!

Puhuja 7:n puheenvuoro 475 voidaan tulkita eksplikoinniksi, koska siinä hän tarkentaa tuen luonnetta rahana, jonka saaminen on epävarmaa. Eksplikointi siis viittaa siihen vakiintuneena käsitykseen, että avustusta voi hakea, mutta sen saaminen ei ole varmaan. Se tulee, ”Jos tulee”.

## 5.3 VISIOINTI

Visiointi (*envisioning*) on Haapasaaren ym. (2014,11) mukaan tulevaisuuteen suuntautunut uusien toiminnan käyttöön tarkoitettujen kaavojen, mallien ja työtapojen suunnittelua ja esittelyä. Visiointi eroaa eksplikoinnista ainakin siinä, ettei visiointi-ilmaisun esittäjällä edellytetä olevan positiivisia kokemuksia mallista tai menetelmästä, jota hän visioi. Visioinnissa ei kuitenkaan ole kyse ainoastaan tulevaisuuteen liittyvistä hahmotelmista, sillä siinä voidaan Engeströmin (2011, 624) mukaan esitellä myös pitkälle suunniteltuja malleja. Tulkitseen eksplikoinnin ja visioinnin eroa siten, että eksplikointi on aikaisempaan puhujan omaan kokemukseen tai puhujan tiedossa olevaan vakiintuneeseen menettelyyn perustuvaa toiminnan kehittämistä. Visioinnissa taas voidaan esittää sekä hahmotelmia että pitkälle viettyjä ennalta testaamattomia ja neitseellisiä ehdotuksia siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Visioinnissa voi korostua uuden etsiminen ja myös ennalta-arvaamattomuus.

Seuraava ote 4 on jatkoa edellä esitetyille otteille 2–3. Otteessa hallituksen jäsenet jatkavat keskustelua palkoista.

### Ote 4: Hallitus, kokous 6

477. Puhuja 6: Jos laittaa niinku plus mahdolliset [ulkopuolinen tuki]... (*visiointi*)



478. Puhuja 1: Siis sitte jos tulee ne palkkaamisen sivukulut, ni sittehän toi menee nollille, ku toi YY euroo --- (*kritisointi*)
479. Puhuja 6: Mikä se, siis palkat YY euroo per viikko plus YY euroo per viikko - palkat. (*kritisointi*)
480. Puhuja 7: Nii, ni se menee, se on varmaan YYY euroa niinku lähempänä se. (*visiointi*)
481. Puhuja 6: Mutt mikä oli YY euroa?
482. Puhuja 1: Se voitto, mikä... hän on laskenu sinne toiselle sivulle. (*kritisointi*)
483. Puhuja 6: Ei, vaan toi palkat, YY euroo per viikko.
484. Puhuja 7: Kaks vetäjää. (*visiointi*)
485. Puhuja 6: Okei!

Ote alkaa Puhuja 6:n (477) esittämällä uudella ajatuksella, että Tapahtumalle saatava ulkopuolinen tuki tulisi huomioida budjetissa mahdollisena tulona. Puhuja 1 (478) tuo kuitenkin uudelleen keskusteluun kriittisen näkemyksen palkkojen sivukuluista, joiden huomioiminen johtaa Tapahtuman osalta nollatulokseen. Puhuja 6 (479) yhtyy kritiikkiin ja Puhuja 7 (480) esittelee uuden kritiikin johdosta tarkentuneen vision palkkakuluista ”YYY euroa niinku lähempänä”. Vuorossa 484 Puhuja 7 uusii aiemmin samassa kokouksessa Tapahtuma-projektin esittelyn yhteydessä esittämänsä ajatuksen, että sinne palkataan kaksi vetäjää (vuoro 456, Ote 14, Alaluku 6.3) ”Eli toinen vetäjä, mikä on niinku päävastuullinen ja tekee suunnittelut, on YY euroo, ja toinen on YY euroo”. Visiointi onkin tulkittavissa sekä uuden idean esittelynä, että myös aiemman esityksen tarkennuksena, korjauksena ja täydennyksenä. Visiointi on siten myös uuden idean esittämistä vastauksena esitettyyn kritiikkiin.

## 5.4 SITOUTUMINEN TEKOIHIN

Haapasaaren ym. (2014, 5, 11) mukaan muutostoimijuutta ilmaistaan myös sitoutumalla konkreettisiin uusiin tekoihin (*committing to take concrete action*), joilla toimintaa pyritään muuttamaan. Sanninon (2008, 247) mukaan sitoutuminen on toimijuutta, jossa puhuja sitouttavilla puheilmauksilla (*commissive speech acts*) eli lupauksilla ilmaisee sitoutumisensa johonkin tiettyyn tekoon. Sitouttavat puheilmaukset ovat lisäksi aika ja paikka sidonnaisia (Haapasaari ym. 2014, 11).

Otteessa 5 hallitus keskustelee Tapahtuman taloudellisesta kannattavuudesta, mikä on osoittautunut keskustelun kuluessa vaikeasti saavutettavaksi tavoitteeksi.

### Ote 5: Hallitus, kokous 6

672. Puhuja 1: Joo, ei se saa suurta tappiotaka tuottaa. (*kritisointi*)

673. Puhuja 3: Ei missään nimessä, plus miinus nolla, eiks se ois niinku se tavote. (*eksplikointi*)

674. Puhuja 1: Se on ihan ok. (*sitoutuminen tekoihin*)

Otteessa 5 Puhuja 1 (672) kritisoi ajatusta, että Tapahtuma olisi tappiollinen. Puhuja 3 (673) tarkentaa, ettei ole tarkoituskaan tehdä tappiota, mutta sen sijaan riittää, kun tavoitellaan nollatulosta. Tämän tavoitteen Puhuja 1 (674) on valmis hyväksymään ja hän myös sitoutuu tähän tekoon selkeästi. Tavoitteen sisällön Puhuja 1 ilmaisee viittaamalla Puhuja 3:n edeltävään puheenvuoron sanalla ”Se”. Hyväksymisensä eli sitoutumisensa tekoon hän ilmaisee sanoin ”on ihan ok”. Haapasaaren ym. (2014, 11) mallin toimintaan liittyvää painotusta on tässä muokattu lyhytkestoisempien tekojen suuntaan. Siksi ilmaus sitoutuminen korvataan ilmauksella sitoutuminen *tekoihin*.

## 5.5 MATERIAALINEN TEKEMINEN

Konkreettinen muutosta luova tekeminen tapahtuu Engeströmin, Kerosuon ja Kajamaan (2007, 321–323, 333) mukaan organisaation eri tasoilla erilaisina pieninä ja suurina odotusten mukaisina ja yllättävinä tekoina. Lisäksi muutosta luova tekeminen sisältää tekoja, joilla muutosta tuetaan silloin kun sen voima on heikkenemässä ja syntyy arjelle tyypillistä muutoksen epäjatkuvuutta. Jotta teot tavoittaisivat koko organisaation ja olisivat vaikuttavia, tulisi niiden olla johdonmukaisia ja ulottua kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti koko organisaatioon. Haapasaaren ym. (2014, 5) mukaan kyse olisi tällöin teoista, joilla on seurauksia ja joilla toimintaa pyritään muuttamaan (*taking consequential actions*). Muutostekoja (*change actions*) toteutetaan muutoslaboratorio interventioissa tilaisuuksien aikana, niiden välillä tai niiden jälkeen ja ne ilmaistaan tekijän toimesta hänen ilmoittaessaan ryhtyneensä tällaiseen tekoon (emt. 5, 11).

Otteessa 6 Puhuja 3 ilmoittaa olevansa mukana Puhuja 7:n vetämässä Tapahtumaa suunnittelevassa ryhmässä. Samalla hän esittelee tekoja, joita hän on Tapahtuman eteen yhdessä Puhuja 7:n kanssa tehnyt.

#### Ote 6: Hallitus, kokous 4

2123. Puhuja 6: Sitte tapahtumasta, siit ei ollu mitää uutta.

2124. Puhuja 3: On siitä! Mä olen mukana tässä ryhmässä Puhuja 7:n kanssa, Puhuja 7 pyysi vaan siihen avuksi. Ni tota semmonen, otettiin Työntekijä 2:een yhteyttä, joka on opettaja myöskin toiselta ammatiltaan, ni tota hän jo ideoi, ketä sinne vois tulla vetämään sitä tapahtumaa, tavallaan ammatti-ihmisiä ja näin. Ett yks nimi siellä vilahtiki. Ja sitte me katotaan niitä, ett mitkä vois olla yhteistyötahoja tässä hommassa, tavallaan tässä niinku rahotuspuolella ja tämmönessä, niitä kartotetaan parhaillaan. Näin! Ett se etenee se asia, mutta vielä on asioita auki.  
(*materiaalinen tekeminen*)

Otteesta 6 ilmenee kuinka Puhuja 3 (2124) tuo esiin olemassa olevia, toteutuneita ja konkreettisia asioita, joita hän ja Puhuja 7 ovat tehneet. He ovat perustaneet Tapahtumaa valmistelevan ryhmän, keskustelleet Työntekijä 2:n kanssa tilaisuuden järjestelyistä ja kartoittavat parhaillaan erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Koska konkreettinen tekeminen on muutosilmaus, jossa puhuja ilmaisee oman henkilökohtaisen materiaallisen muutokseen pyrkivän tekonsa, jäävät sen ulkopuolelle puheenvuorot, joissa toimintaa verifioi joku muu, kuin teon tekijä itse. Tästä esimerkki otteessa 7.

#### Ote 7: Hallitus, kokous 14

811. Työntekijä 1: Njoo. Sit meil on se tapahtuma kans ens viikolla, jota tota... on se meiän [*yskäisee*], joka oli harjottelijana ja viime vuon töissä, Vetäjä 1 kivasti nyt suunnitellu.

Otteen 7 esimerkissä Työntekijä 1 kertoo toiminnasta, jota Tapahtumaa vetämään palkattu Vetäjä 1 on suunnitellut. Tässä otteessa puheenvuoron esittäjä ei siis itse ole varsinainen konkreettisen toiminnan tekijä, eikä kyseessä ole hänen toimijuutensa, vaan kertoja raportoi jonkun toisen materiaalista toimintaa. Otteen puheenvuorossa puhuja itse ei esitä minkäänlaista muutostoimijuuden ilmausta. Konkreettinen tekeminen on tekemistä, joka on synnyttänyt joitakin materiaalisia seuraamuksia. Muutostoimijuuden ilmauksista, joissa puhuja tuo esiin oman muutokseen pyrkivän materiaalisia seurauksia aikaan saaneen tekonsa, käytän nimitystä materiaallinen tekeminen. Tämä siis eroaa Haapasaaren ym. (2014, 11) toimintaan painottuvasta nimikkeestä toiminta.

## 5.6 YHTEENVETO MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSISTA

Tässä tutkimuksessa käytetyt muutostoimijuuden ilmaukset perustuvat pääosin Haapasaaren ym. (2014) luokitteluun. Mainittua luokittelua on kuitenkin tarkennettu induktiivisesti hyödyntäen tämän tutkimuksen aineistoa. Ilmauksista on myös poistettu tähän tutkimukseen liittymättöminä viittaukset muutoslaboratoriointerventioon. Tarkennukset koskevat pääosin neljää (*vastustus*, *kritisointi*, *eksplikointi* ja *visiointi*) kuudesta muutostoimijuuden ilmauksesta, mutta lisäksi kahden ilmaisun nimikkeet on korvattu uusilla (*sitoutuminen tekoihin* ja *materiaalinen tekeminen*). Nimikkeitä on käsitelty edeltävissä alaluvuissa. Muutosilmauksista *kritisointi*, *eksplikointi* ja *visiointi* liittyvät tiiviisti yhteen. Pääsääntöisesti tässä työssä visiointi-ilmaus on seurannut esittäjäänsä aina idean esittelystä siihen, kun hän on suunnitellaansa liittyen esitellyt siihen lisäyksiä ja tarkentavia ehdotuksia. Jos kuitenkin tällaisessa muutostoimijuutta ilmaisevassa puheenvuorossa on selvästi kritisoitu nykyistä toimintaa, on ilmaus luokiteltu kritisoinniksi. Puheenvuorot, joissa visiointi-ilmauksia esittänyt puhuja ideaansa liittyen vetoaa olemassa olevaan vakiintuneeseen menettelyyn tai omaan kokemukseensa, on luokiteltu *eksplikoinniksi* (ks. edellä vuoro 475, Ote 3, Alaluku 5.2). Tosin pelkän puheenvuoron tasolla tehty luokittelu eksplikoinniksi on ollut haasteellista, koska esimerkiksi vakiintuneet menettelytavat eivät yksittäisissä puheenvuoroissa välttämättä ilmene, vaikka ne aineistosta vastaan hengittäisivätkin esimerkiksi hallituksen jäsenten roolien ja heidän asiantuntijuutensa kautta.

Koska analyysin kohteena on osuuskunnan pilottihankkeena toteuttama Tapahtuma, on luonnollista, että puheessa esiin nousevat uudet tulevaisuusorientoituneet ehdotukset. Nämä visiointi-ilmaukset liittyvät myös visiointi-ilmauksen tekijän jatkokommentteihin, joissa hän argumentoi esittämiensä ajatusten puolesta. Näillä puheenvuoroilla on tarkoitus vakuuttaa muut idean järkevyydestä ja siten puheella on selkeä pyrkimys vaikuttaa ja saada aikaan muutosta. Idean jatkokehittely tuotetaan osittain visiointi-ilmausten, sekä niitä seuraavien kritisointien ja eksplikointien välisenä vuorotanssina, jossa myös uutta ideaa argumentoidaan kritisoinneilla (nykyisen toiminnan ongelmia esittämällä) ja eksplikoinneilla (vakiintuneisiin käytäntöihin ja aikaisempaan kokemukseen vetoamalla). Erilaiset mielipiteet ja näkemykset toimivat polttoaineena prosessissa, joka vie eteenpäin Tapahtuma hanketta. Hegelhän (1812/2011, 218) jo aikanaan totesi, että maailma on ristiriitainen ja tarvitsee ristiriitaa myös muuttuakseen.

Seuraava ote 8 on edelleen jatkoa aiemmin esitetyille otteille 2–4 (Alaluvut 5.1–5.3) ja näistä yhdessä välittyy vahvasti visioinnin, kritisoinnin ja eksplikoinnin välinen vuorojen vaihto.

Ote 8: Hallitus, kokous 6

486. Puhuja 2: Toiselle YY euroa ja toiselle YY euroa.
487. Puhuja 7: Joo.
488. Puhuja 2: Bruttopalkka tolta ajalta.
489. Puhuja 7: Joo.
490. Puhuja 5: Eiks se oo aika hyvä palkka, jos se on viikon työ, ni YY euroa? (*kritisointi*)
491. Puhuja 1: Nii, aika iso ---
492. Puhuja 5: Verrattuna tota sanotaan Työntekijä 1:n palkkaan. (*eksplikointi*)
493. Puhuja 1: Nii.
494. Puhuja 5: Ett tietysti se on lyhyt aika siis, mutta oletan, että ei muodosta Vetäjä 2:n... (*kritisointi*)
495. Puhuja 7: Se oli laskenu sillee, ett se on X euroo niinkun tunti, ja sitt se tekee 20 tuntii niinkun... (*visiointi*)
496. Puhuja 1: 20 tuntia etukäteen vai?
497. Puhuja 7: 20 tuntii, nii.
498. Puhuja 1: Ohoh, aika paljon käyttää valmisteluun! Nii, se on hänen pyyntö? (*kritisointi*)
499. Puhuja 7: Kyllä!
500. Puhuja 1: Aa, okei!

Otteesta 8 selviää, miten Puhuja 5 (490) ensin esittää kritiikkiä Tapahtuman vetäjälle maksettavaa liian korkeana pitämäänsä palkkaa kohtaan ja sitten selventää kritiikkiään eli eksplikoi (492) vertaamalla vetäjälle ehdotettua palkkaa Työntekijä 1:n palkkaan. Vertailun voi olettaa perustuvan yleiseen käsitykseen töiden vaativuudesta, jonka perusteella Puhuja 5 katsoo, ettei vetäjä voisi saada enempää palkkaa kuin Osuuskunnan palkkaama Työntekijä 1. Vuorossa 495 Puhuja 7 visioi edelleen suunnitelmaansa. Hän ei siis vuorossaan eksplikoi suunnitelmaansa perustuen aikaisempaan kokemukseen tai menettelyihin, vaan tarkentaa suunnitelmaansa reaktionä kritiikkiin. Puhuja 7:n uuden vision seurauksena taas Puhuja 1 esittää kritisointi-ilmauksen (498) ”*Ohoh, aika paljon käyttää valmisteluun!*”. Erilaiset muutostoimijuuden ilmaukset vuorottelevat ja nostavat tarvittaessa esiin uusia ilmaisuja.

Taulukossa 4 on esitelty tässä tutkimuksessa käytettyjen kuuden muutostoimijuuden ilmauksen määritelmät.

Taulukko 4. Tämän tutkimuksen kuusi muutostoimijuuden ilmauksen lajia.

Diskursiivinen muutostoimijuuden ilmaus	Määritelmä
Vastustus ( <i>resisting</i> )	– puhuja vastustaa muutosta, uusia ehdotuksia tai aloitteita ja vastustus kohdistuu esimiehiin ja kanssatyöntekijöihin (Haapasaari ym. 2014). Vastustus on toimintaan esitetyn muutoksen kategoriasta vastustamista ja siitä puuttuu pyrkimys ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen.
Kritisointi ( <i>criticizing</i> )	– puhuja kritisoi nykyistä toimintaa ( <i>activity</i> ) ja organisaatiota ja hänen kritiikkinsä on muutosorientoitunutta ja se pyrkii tunnistamaan ongelmia nykyisissä työtavoissa (Haapasaari ym. 2014, 11) ja vakiintuneissa käytännöissä (Vänninen ym. 2015, 41) sekä havaitsemaan rajoitteita näissä (Sannino 2008, 248–249) ja näihin liittyvissä suunnitelmissa, osatoiminnoissa ja teoissa.
Eksplikointi ( <i>explicating</i> )	– puhuja selventää ( <i>explicating</i> ) uusia toiminnan ( <i>activity</i> ) mahdollisuuksia ( <i>possibilities and potentials</i> ), mihin liittyvät todetut vakiintuneet menettelyt ( <i>well-tried practices</i> ) tai myönteiset kokemukset (Haapasaari ym. 2014, 11) sekä myös kielteiset kokemukset.
Visiointi ( <i>envisioning</i> )	– puhuja esittää uusia tulevaisuusorientoituneita ehdotuksia ja hahmotelmia toiminnassa käytettäväksi työtavoiksi, kaavoiksi tai malleiksi (Haapasaari ym. 2014, 11). Ehdotukset voivat olla myös pitkälle suunniteltuja (Engeström 2011, 624).
Sitoutuminen tekoihin ( <i>committing to take concrete action</i> )	– puhuja sitoutuu konkreettisiin uusiin tekoihin toiminnan muuttamiseksi (Haapasaari ym. 2014, 5, 11). Muutospuhe rakennetaan sitouttavilla puheilmauksilla ( <i>commissive speech acts</i> ), joissa puhuja ilmaisee aikomuksensa toimia tietyllä tavalla (Sannino, 2008, 247). Sitouttavissa puheilmauksissa sitoudutaan aikaan ja paikkaan (Haapasaari ym. 2014, 11). Ilmauksissa sitoudutaan myös tavoitteeltaan lyhytkestoisempiin tekoihin.
Materiaalinen tekeminen ( <i>taking consequential actions</i> )	– puhuja ilmoittaa ryhtyneensä ennen kokousta tai sen aikana seurausaiheuttaviin tekoihin toiminnan muuttamiseksi (Haapasaari ym. 2014, 11).

## 6 TALOUS JA MUUTOS TOIMIJUUDENILMAUKSISSA

Tässä luvussa esitellään osuuskunnan kokouksissa käytyä Tapahtuma-projektiin liittyvää keskustelua ja siihen liittyvää analyysiä. Aluksi alaluvussa 6.1 esitetään tiivistetysti muutos-toimijuuden ilmausten esiintymistä aineistossa. Tämän jälkeen alaluvuissa 6.2 – 6.4 esitellään kronologisessa järjestyksessä ja yksityiskohtaisemmin kokousten sisältöjä, mutta varsinainen analyysi esitetään jälkeen tulevilla alaluvuilla. Alaluvussa 6.5 vastataan tutkimuksen alakysymyksiin *1a) Mitä teemoja hallinnon kokouskeskusteluista löytyy ja mikä on niiden yhteys talouteen* ja *1b) Miten käsiteltävät teemat muuttuivat kokousten välillä*. Tämän jälkeen alaluvussa 6.6 vastataan alakysymyksiin *1c) Mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokouskeskusteluissa esiintyy* ja *1d) Miten muutostoimijuuden ilmausten esiintyminen muuttui kokousten välillä*. Teemojen ja muutosilmaisujen yhteisesiintymistä analysoidaan alaluvussa 6.7, sekä vastataan tutkimuksen ensimmäiseen pääkysymykseen *Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa*.

### 6.1 TOIMIJUUDENILMAUKSET JA TAPAHTUMAN KÄSITTELY

Tässä alaluvussa esittelen lyhyesti Tapahtuman käsittelyn etenemistä Osuuskunnan virallisissa kokouksissa 3–14. Esittelen myös puheenvuorojen ja muutostoimijuuden ilmauksien esiintymisten avulla tiiviin kuvauksen keskustelujen rakenteesta. Tapahtumaa käsiteltiin 11 osuuskunnan virallisessa ja pöytäkirjatussa kokouksessa. Käsittely keskittyi kolmeen hallituksen kokoukseen (3, 6 ja 10) ja muissa kokouksissa projektia käsiteltiin pääosin ilmoitus-asiana. Ensimmäinen merkittävä käsittely tapahtui kokouksessa 3, kun projektin suunnitelma esiteltiin ensi kertaa hallitukselle. Suunnitelmassa ei oltu huomioitu kaikkia ruokailun järjestämisestä syntyviä kuluja, minkä vuoksi suunnitelman talousarvio osoittautui alijäämäiseksi. Hallitus päätti kuitenkin jatkaa Tapahtuman valmisteluja ja tehdä sen osalta järjestämisspätöksen myöhemmin, kun budjetti on tarkentunut. Toisen kerran Tapahtuma otettiin laajempaan käsittelyyn kokouksessa 6. Tällöin esiteltiin Tapahtuman tarkentunut suunnitelma. Palkka- ja ruokailukuluissa todettiin puutteita ja budjetti osoittautui edelleen alijäämäiseksi. Alijäämää päätettiin yrittää täyttää ulkopuolisella tuella ja projektin valmistelua päätettiin jatkaa. Lopullinen päätös Tapahtuman järjestämisestä päätettiin tehdä viimeistään

puolitoista kuukautta ennen tilaisuuden järjestämistä. Kolmannen kerran Tapahtumaa käsiteltiin laajemmin kokouksessa 10. Tässä kokouksessa tilaisuuden valmisteluja päätettiin jatkaa, vaikka ilmoittautuneita oli liian vähän. Tähän päädyttiin, koska Sanomalehti oli tekevässä tilaisuudesta lähipäivinä juttua ja sen mukana tulevan julkisuuden toivottiin tuovan lisää osallistujia Tapahtumaan. Lisäksi näytti siltä, että Säätiöltä oli mahdollista saada tukea. Viimeinen Tapahtumaan ilmoittautumispäivä päätettiin asettaa kuukautta ennen tilaisuuden järjestämistä. Kokouksessa 11 hallitus vahvisti aiemmin Facebook-ryhmässä tekemänsä päätöksen järjestää Tapahtuma. Yhteenveto Tapahtuman käsittelystä osuuskunnan hallinnon kokouksissa on esitetty Taulukossa 5.

Taulukossa 5 on esitelty puheenvuorojen ja muutostoimijuuden ilmauksien avulla ne 11 kokousta jaksolta 3–14, joissa Tapahtuma käsiteltiin. Kokous 8 (hallituksen kokous) on jätetty pois, koska sen aikana ei Tapahtumasta keskusteltu. Taulukossa on lyhyt kuvaus kokousten Tapahtumaan liittyvästä sisällöstä ja näihin keskusteluihin käytetty aika sekä käsitelyä koskevat numeroidut puheenvuorot, niiden lukumäärä ja keskimääräinen pituus. Lisäksi Taulukossa 5 on muutostoimijuuden ilmausten lukumäärä, niiden frekvenssit minuita kohden ja puheenvuoroja kohden. Taulukon pohjalta voidaan todeta, että Tapahtuman käsittelyyn käytettiin kokouksissa aikaa yhteensä yli 46 minuuttia, josta ajasta yli 34 minuuttia (69,1 %) kokouksissa 3 (5:50 min, 11,8 %), 6 (21:36 min/43,7 %) ja 10 (6:42 min, 13,6 %). Edelleen kaikista 626 puheenvuorosta 490 (78,3 %) esitettiin kolmessa edellä mainitussa hallituksen kokouksessa (3: 108 pv, 17,3 %; 6: 245 pv, 39,1 %; 10: 137 pv, 21,9 %). Toimijuudenilmausten esiintyminen oli saman suuntaista. Kaikkiaan 303 ilmauksesta 249 (82,2 %) esitettiin mainituissa kolmessa kokouksessa (3: 57 ilmausta, 18,8 %; 6: 136 ilmausta, 44,9 %; 10: 56 ilmausta, 18,5 %). Ensimmäisen kokouksessa 3 tapahtuneen Tapahtuman esittelyn jälkeen käsittely keskittyi siis kokoukseen 6, mutta aihetta käsiteltiin vielä kokouksessa 10, joskaan asiasta ei vielä tuolloin tehty järjestämisspätöstä. Lopullinen pöytäkirjattu järjestämisspätös tehtiin kokouksessa 11.



Taulukko 5. Tapahtumaa käsittelevät kokoukset 3–14 ja niihin liittyvät toimijuuden ilmaukset.

Kokoukset ja kuvaus	Kesto (min:s)	Puheenvuorot			Toimijuuden ilmaukset		
		Järjestys	Lkm.	f1	Lkm.	f2	f3
<b>Hallitus, Kokous 3.</b> Tapahtuma-projektin suunnitelma esitellään. Suunnitelmaa kritisoidaan, koska siinä ei huomioida ruuanlaittajaa eikä tästä syntyviä kuluja. Valmisteluja päätetään jatkaa. Päätös Tapahtuman järjestämisestä päätetään tehdä myöhemmin, kun sen budjetti on tarkentunut. Toteutuksen ehdoksi asetetaan minimiosallistujamäärä.	5:50	1658–1765	108	3,2	57	10	0,5
<b>Hallitus, Kokous 4.</b> Tapahtumaa käsitellään lyhyesti tiedotusasiaina. Sovitaan, että Tapahtuman vetäjät keskittyvät sen vetämiseen ja ruuan tekee erikseen palkattu henkilö.	2:04	1825–1835, 2123–2136, 2183	26	4,8	12	6	0,5
<b>Talousjaosto, Kokous 5</b> Päätetään seurata Tapahtuman budjetin toteutumista uuden taloushallinto-ohjelman avulla.	1:14	1154–1163	10	7,4	5	4	0,5
<b>Hallitus, Kokous 6.</b> Tapahtuma-projektin korjattu suunnitelma esitellään. Budjetoitu tulos on YY € ja lisäksi voidaan hakea tukea Säätiöltä. Suunnitelmaa kritisoidaan, koska palkka- ja ruokailukuluja ei ole huomioitu täysimääräisenä. Todetaan, että osallistujamäärästä riippumatta palkkakulut täytyy maksaa, jos tilaisuus järjestetään. Budjetti todetaan alijäämäiseksi ja alijäämä pyritään täyttämään ulkopuolisella tuella. Tapahtuman valmistelua jatketaan, mutta lopullinen päätös sen järjestämisestä päätetään tehdä puolitoista kuukautta ennen järjestämistä, kun osallistujamäärä ja kulut ovat tiedossa.	21:36	456–700	245	5,3	136	6	0,6
<b>Talousjaoston workshop, Kokous 7.</b> Tapahtuma mainitaan tappiollisesta toiminnasta ja maineesta puhuttaessa.	2:39	436–454	19	8,4	10	4	0,5
<b>Hallitus, Kokous 9.</b> Todettiin, että Tapahtumaan ilmoittautuneita on kolme alle minimin. Päätettiin lisätä markkinointia.	0:50	2036–2045	10	5,0	4	5	0,4
<b>Hallitus, Kokous 10.</b> Esitetään, että Tapahtuman valmistelua jatketaan, vaikka ilmoittautuneita onkin vasta kolme alle minimin. Sanomalehti tekee Tapahtumasta jutun, mikä voi auttaa saamaan lisää osallistujia. Lisäksi haetaan Säätiöltä tukea ja sen saaminen selviää noin viikon kuluessa. Viimeiseksi tapahtumaan ilmoittautumispäiväksi päätetään kuukausi ennen Tapahtumaa, koska mahdollinen tuki ja lehtiartikkelin vaikutus osallistujamäärään on tällöin tiedossa.	6:42	2960–3096	137	2,9	56	8	0,4
<b>Hallitus, Kokous 11.</b> Hallitus vahvistaa aiemmin Facebook-ryhmässä tekemänsä päätöksen järjestää Tapahtuma. Ilmoittautuneita on nyt kaksi alle minimin.	1:02	661, 675, 1714–1726	15	4,1	7	7	0,5
<b>Osuuskunnan jäsenkokous, Kokous 12.</b> Tiedotetaan Tapahtumasta. Ilmoittautuneita minimimäärä. Säätiöltä saatu apuraha, joka mahdollistaa kolmen sidosryhmätahon osallistumisen Tapahtumaan. Ruuan tekee mahdollisesti työharjoittelija.	2:04	345–362	18	6,9	7	3	0,4
<b>Hallitus, Kokous 13.</b> Todettiin, että toisen vetäjän osaaminen sopii hyvin Tapahtuman tarpeisiin.	1:04	1324–1337	14	4,6	2	2	0,1
<b>Hallitus, Kokous 14.</b> Vetäjien todettiin tehneen työnsä hyvin. Kaivattiin lisää osallistujia Tapahtumaan ja ihmeteltiin sitä, että Sanomalehden artikkelin johdosta ilmoittautui vain yksi henkilö.	1:19	803–826	24	3,3	7	5	0,3
Yhteensä (mutta * = Sarakkeen keskiarvo)	46:24		626	5,1*	303	5*	0,4*

Selitykset: f1 = Puheenvuorojen kesto keskimäärin sekunneissa, f2 = Toimijuuden ilmausten lukumäärä per minuutti, f3 = Toimijuuden ilmausten lukumäärä per puheenvuoro.

Taulukossa 5 on esitelty myös aineistosta laskettujen puheenvuorojen pituuksia. Taulukosta selviää, että puheenvuorojen keskimääräinen pituus oli 5,1 sekuntia ja lyhin keskiarvo oli 2,9 sekuntia kokouksessa 10 eli viimeisessä niistä kokouksista, joihin Tapahtuman käsittely keskittyi. Taulukon 5 perusteella voi tehdä ainakin sen päätelmän, että kokouksessa 6 puheenvuorot olivat keskimäärin oleellisesti pidempiä (ka. = 5,3 s) kuin kokouksissa 3 (3,2 s) ja 10 (2,9 s). Kaikista kokouksista laskettu tihein toimijuusilmaisujen määrä minuuttia kohti esiintyi kokouksessa 3, jossa ilmauksia esitettiin kymmenen minuutissa keskiarvon ollessa 5. Vastaavasti kokouksessa 6 esitettiin ilmauksia 6 minuuttia kohden ja kokouksessa 10 niitä esitettiin minuutissa 8. Kokouksessa 6 siis toimijuudenilmauksia esitettiin harvemmassa tahdissa kuin kahdessa muussa mainitussa kokouksessa. Muutostoimijuuden ilmauksia esitettiin keskimäärin alle yksi kahta puheenvuoroa kohti (0,4 per puheenvuoro). Tiheimmin ilmauksia esiintyi kaikkien kokousten puheenvuoroista kokouksessa 6 (0,6 ilmausta per puheenvuoro). Vastaavasti kokouksessa 3 muutosilmaisuja esiintyi 0,5 puheenvuoroa kohti ja kokouksessa 10 muutosilmaisuja oli 0,4 puheenvuoroa kohti.

Ilmausten esiintyminen puheenvuoroihin suhteutettuna oli siis tihintä kokouksessa 6. Tämän tutkimuksen muutosilmaisujen tiheys puheenvuoroihin nähden on korkeampaa kuin esimerkiksi Haapasaari ym. (2014) ja Vänninen ym. (2015) tutkimuksissa. Ensin mainitussa (Haapasaari ym. 2014, 9) ilmaisuja esiintyi 1.098 ja puheenvuoroja 7.941, joten muutosilmaisujen tiheys oli runsas 0,1 puheenvuoroa kohti. Jälkimmäisessä tutkimuksessa (Vänninen ym. 2015, 41) löydettiin 749 ilmausta ja 3.137 puheenvuoroa eli tiheys oli runsas 0,2 ilmaisuja puheenvuoroa kohti. Oleellista eroa tiheydessä edellä mainittujen ja tämän tutkimuksen välillä selittänee muutostoimijuuden ilmausten osittain erilainen määrittely tässä tutkimuksessa. Uusi määrittely Tapahtuman osalta teki ilmauksista myös herkempiä reagoimaan lyhytkestoisempiin toimintoihin, joten ilmausten esiintymisen tulisikin tässä tutkimuksessa olla tiiviimpää puheenvuoroihin nähden, kuin Haapasaaren ym. (2014) ja Vännisen ym. (2015) tutkimuksissa. Jälkimmäiset tutkimukset toteutettiin Muutoslaboratorio-interventiona, joka sekin on voinut osaltaan vaikuttaa tiheyksiin.

Kolme aineistosta tehtyä havaintoa viittaa siihen, että kokouksessa 6 keskustelu on voinut olla jäsentyneempää, perusteellisempää ja harkitumpaa kuin muissa kokouksissa. Ensinnäkin kokouksessa 6 muutostoimijuuden esiintyminen suhteessa puheenvuorojen määrään oli tiheämpää kuin kokouksissa 3 ja 10. Toiseksi kokouksen 6 puheenvuorot olivat selkeästi

pidempiä kuin kokouksissa 3 ja 10. Kolmanneksi kokouksessa 6 toimijuuden ilmauksia esitettiin minuuttia kohden harvemmin kuin kokouksissa 3 ja 10. Puheen perusteellisuutta ja harkintaa kuvaa ehkä puheenvuorojen keskimääräistä pidempi kesto samalla kun niissä oli enemmän muutostoimijuuden ilmauksia kuin puheissa keskimäärin. Ilmaukset voi näin ollen tulkita harkituiksi ja perustelluiksi. Tätä tukee se, että muutosilmaisut esiintyivät puheenvuoroissa ajallisesti harvemmassa. Kokoukseen 6 osallistuneet ovat siis tässä kokouksessa antaneet toisilleen enemmän tilaa esittää muutosilmaisuja ja mielipiteitä kuin kokouksissa 3 ja 10.

## 6.2 TAPAHTUMA ESITELLÄÄN

Tässä alaluvussa esitellään litteraattiaineiston avulla Tapahtuman käsittely Osuuskunnan hallituksen kokouksessa (**Kokous 3**). Kokouksessa Puhuja 7 esittelee ainakin tutkimusaineiston perusteella ensimmäistä kertaa tekemänsä suunnitelman Tapahtuma-projektista. Esittelyn jälkeen alkaa kriittinen keskustelu, koska suunnitelmassa ei ole huomioitu tilaisuuden aikaista ruuanlaittajaa eikä siten myöskään tästä syntyviä kuluja. Tekijäksi Puhuja 7 ehdottaa ensin työharjoittelijaa, sitten Tapahtuman vetäjää ja lopuksi uudelleen työharjoittelijaa. Myös huoli siitä, että Tapahtumasta syntyy tappiota, nostetaan esiin. Hallitus päättää kuitenkin jatkaa Tapahtuman valmistelua. Päätös tilaisuuden järjestämisestä päätetään tehdä myöhemmin, mutta samalla hallitus edellyttää, että osallistujia on oltava vähintään riittävä minimimäärä ja budjetin on oltava tarkempi. Tässä kokouksessa tärkeäksi toimintaa välittäväksi ulkoiseksi artefaktiksi muodostui Tapahtuman budjetti, jota kokouksessa hyödynnettiin. Vygotskyn (1978, 35–36) mukaan tällaiset merkit auttavat uudella tavalla rakentamaan ajattelua ja tekemään valintoja.

Puhuja 7 esittelee suunnitelmansa lyhyesti otteessa 9. Samalla hän (1658) ilmoittaa sitoutuvansa ainakin projektin käynnistämiseen (*”niinku ainaki aluks”*) eli konkreettisiin tekoihin. Tapahtuma-suunnitelman tekeminen ja ilmaus *”vedän tässä”* ovat Puhuja 7:n osalta puolestaan konkreettista tekemistä. Esittelyn jälkeen alkaa keskustelu siitä, kuka tekee Tapahtumaan osallistuville ruuan.

## Ote 9: Hallitus, Kokous 3

1658. Puhuja 7: Ehdotetaan, että osuuskunta järjestää tapahtuman toimipaikalla. Vain yksi viikko, ei toista aikaisemmin toteutettua tapahtumaa. Vuokrataan Tila, ja palkataan tapahtumalle vetäjät. Osallistumismaksu jäseniltä XX euroa ja XX euroa ei-jäseniltä, enintään maksimiosallistujamäärä. Sitten ennakkokyselyn mukaan noin puolet paikasta saataisiin täyteen asiasta kiinnostuneiden osuuskunnan jäsenten toimesta. Tapahtuma mahdollistaa Säätiön apurahan hakemisen. Tapahtuma rahoittaa itse itsensä. Minä vedän tässä niinku ainaki aluks sen, että saa käyntiin. Hyväksytäänkö tapahtuman järjestäminen? (*visiointi, materiaallinen tekeminen, sitoutuminen tekoihin*)
1659. Puhuja 2: Oot sä Työntekijä 1:n kaa puhunu tästä?
1660. Puhuja 7: Jees!
1661. Puhuja 2: Entäpä Työntekijä 1?
1662. Puhuja 1: Miten se ruoka, pitääks sinne palkata joku tekemään ne ruuat? (*kritisointi*)
1663. Puhuja 7: Kyllä!
1664. Puhuja 1: Vai onks se Puhuja 7 seki? (*kritisointi*)
1665. Puhuja 7: Ei, siellä oo joku, työharjoittelija tekee. (*visiointi*)
1666. Puhuja 1: Maksaaks tää sitte... (*kritisointi*)
1667. Puhuja 3: Sä vedit ton hatusta... (*kritisointi*) Tota entäs Työntekijä 2, onks hän tietonen? Työntekijä 2 on alan ihminen (*eksplikointi*).
1668. Puhuja 7: No voi olla, mutta se on siellä hommissa, että se ei niinku osallistujien vahtiminen ei sovi sille sitte --- (*kritisointi*)
1669. Puhuja 1: Se on hommissa, ei se ehi siihen.

Puhuja 7:n puheenvuorosta (1658) syntyy vaikutelma, että hänellä on selvä käsitys siitä, miten Tapahtuma toteutetaan ja mikä on hänen roolinsa siinä. Engeström kutsuu (2008, 50) koordinaatioksi (*coordination*) kanssakäymistä, jossa osallistujat eivät ole määritelleet yhteistä toiminnan kohdetta, vaan toimivat roolinsa mukaisen käsikirjoituksen, skriptin ohjaamana keskittyen ensisijaisesti oman velvoitteensa suorittamiseen. Schafferin (2006, 144–145) mukaan skriptillä (*script*) tarkoitetaan sisäistettyä mallia, joka kuvaa määrättyltä tapahtumalta yleensä edellytettyä toiminnassa ilmenevää tapahtumien järjestystä ja rakennetta. Ne rakentuvat kulttuurisesti ja ne ilmentävät yhteisölle tärkeitä arvoja ja käytäntöjä. Ensikertaa Tapahtuma-projektia esitellessään Puhuja 7 ei kysy esityksensä sisältöön liittyen mielipiteitä tai kantoja muilta hallituksen jäseniltä, vaan ainoastaan tietoa siitä järjestetäänkö Tapahtuma. Puhuja 7 on hallituksessa sovitun työnjaon ja käsikirjoituksen mukaisesti suunnitellut Tapahtuman toteutuksen ja esittelee sen sovitun mukaisesti. Esittely loppuu kysymykseen (1658) ”Hyväksytäänkö tapahtuman järjestäminen?”.

Tapahtuman esittelyä seuraa kuitenkin pohdintaa siitä, kuka sen aikana tekee osallistujien ruuan. Esitettyä suunnitelmaa kritisoidaan, koska siinä ei ole huomioitu ruuanlaittajaa (ja tästä syntyviä kuluja). Hallitus ei olekaan valmis tekemään päätöstä. Kritiikki kohdistuu tulkintani mukaan suunnitelman puutteisiin ja rajoituksiin, jotka tuodaan esiin kritisointi-ilmauksilla. Näin kritisointi toimii keinona nostaa esiin mahdollinen suunnitelmassa oleva puute (1662. Puhuja 1: ”*pitääks sinne palkata joku tekemään ne ruuat?*”). Samalla kritisointi ja toimijuuden ilmaisut yleisemminkin toimivat vipuina tai välineinä, joiden avulla toiminnan yksilölliset osatavoitteet voidaan yrittää sovittaa ja suunnata yhteisesti valittuun tai sellaiseksi rakentuvaan tavoitteeseen, joka tässä on Tapahtuma. Puhuja 7 (1665) hahmottelee ruuanlaittajaksi työharjoittelijaa, mutta tämä ehdotus kohtaa kritiikkiä. Puhuja 3 (1667) esittää Työntekijä 2:n ottamista mukaan Tapahtuman toimintaan, koska tämä on ”*alan ihminen*”. Tällä hän viittaa siihen, että Työntekijä 2, jolla on Tapahtumaan liittyvää koulutusta, osaisi siten toimia osallistujien kanssa. Näin Puhuja 3 selventää (eksplikoi) aikaisempaan tietoon perustuen Työntekijä 2:n osallistumisen hyödyllisyyttä Tapahtuman toteutukseen.

Puhuja 7 (1668) ei kuitenkaan pidä mahdollisena, että Työntekijä 2 osallistuisi Tapahtuman toteutukseen. Hän kritisoi Puhuja 3:n ehdotusta, koska Työntekijä 2:lla on tarpeeksi työtä muutenkin. Toisaalta työharjoittelija olisi kuitenkin ollut Puhuja 7:n mukaan (1665) mahdollista irrottaa perustehtävistä ruuanlaittoon. Puhuja 7:llä ja Puhuja 3:lla näyttäisi olevan näkemysero siitä, kumpi osuuskunnan työntekijä, Työntekijä 2 vai työharjoittelija, olisi sopivampi osallistujien ruuanlaittajaksi. Tätä eroa voi selittää Puhuja 3:n mahdollisesti suuremmalla huolella siitä, että tilaisuuden vetäjillä tulee olla tehtävään riittävä osaaminen. Toisaalta taas Puhuja 7:n voi arvioida painottavan sitä, että Työntekijä 2:n osaamista tarvitaan nimenomaan tuotannon perustehtävissä, eikä osallistujien apuna ja että työharjoittelija on sopivampi tähän tehtävään. Näkemyseron voi tässä tulkita myös lyhytkestoisessa tekemisessä ilmeneväksi konfliktikokemukseksi (ks. Engeström & Sannino 2010, 7).

Seuraavaksi keskusteluun nostetaan ruuanlaittajan lisäksi kysymys ruuanlaittajan aiheuttamista kuluista (Ote 10).

#### Ote 10: Hallitus, Kokous 3

1688. Puhuja 1: Siis se maksaa itse itsensä - kaikki? (*kritisointi*)

1689. Puhuja 6: Mutta siellä budjetissa ei ollut huomioitu nyt ruokaa, niinkö, ruuanlaittajaa? (*kritisointi*)

1690. Puhuja 1: Oliko se ruuanlaittajan palkka huomioitu siinä? (*kritisointi*)

1691. Puhuja 7: Ei, toinen niistä vetäjistä tekee sen ruuan sinne. (*visiointi*)

1692. Puhuja 6: Elikkä tää on niinku itsensä rahottava keissi.

Puhuja 1 jatkaa (1688) aiemmin aloittamaansa (vuorot 1662 ja 1666, Ote 9, tässä Alaluvussa) Tapahtuman kannattavuuteen liittyvää kritiikkiään. Puhuja 1 (1688) haluaa varmuuden siitä, ettei tapahtuman järjestämisestä tule tappiota: ”*Siis se maksaa itse itsensä - kaikki?*”. Puhuja 6 (1689) varmistaa, ettei ruuanlaittajaa ole huomioitu budjetissa. Tähän Puhuja 7 ehdottaa (1691) ratkaisuksi toista tapahtuman vetäjistä. Ehdotuksen mukainen menettely johtaisi siihen, että ei olisi tarvetta palkata projektiin lisää työvoimaa ja Tapahtuman budjetti olisi tältä osin kunnossa.

Keskustelussa nostetaan kuitenkin esiin uusi ongelma. Kysymyksistä kuka tekee ruuan ja mitä kuluja tekijästä syntyy, siirrytään kysymään, miten Tapahtujan vetäjä ehtii tekemään ruokaa (Ote 11).

#### Ote 11: Hallitus, Kokous 3

1693. Puhuja 1: Hetkinen, mutt miten se ehtii vetää, jos se tekee ruokaa? (*kritisointi*)

1694. Puhuja 2: Kuka se on se toinen? - Ni kuka se on se toinen, jos sä oot toinen? (*kritisointi*)

1695. Puhuja 7: En mä oo siellä.

1696. Puhuja 3: Sen pitää olla sitte --- että se pitää...

1697. Puhuja 7: En mä oo siellä niinku --- Siell on kaks henkilöä, palkataan sinne viikoks. (*visiointi*)

1698. Puhuja 1: Okei!

1699. Puhuja 7: Ja toinen on osanottajien kanssa koko ajan, ja toinen puolet ajasta tekee ruokaa ja on osanottajien kanssa. (*visiointi*)

1700. Puhuja 1: Maksimiosallistujamäärän kanssa olisi se yksi? (*kritisointi*)

1701. Puhuja 7: Jees!

1702. Puhuja 1: Koko ajan. (*kritisointi*)

1703. Puhuja 6: Mutta...

1704. Puhuja 1: Aika paljon ihmisiä yhdelle --- (*kritisointi*)

1705. Puhuja 7: Yks työharjoittelija nakitetaan siihen sitte --- tai kaks. (*visiointi*)

1706. Puhuja 6: Mutta tää on siis niinku, nää on osuuskunnan työntekijöitä siis, jotka toimittaa verokortin osuuskunnalle ja...

1707. Puhuja 7: Kyllä!...

Puhuja 1 (1693) kritisoi Puhuja 7:n (1691, Ote 10, tässä Alaluvussa) esitystä laittaa toinen Tapahtuman vetäjistä tekemään ruokaa, koska tällöin varsinainen Tapahtuman vetäminen jäisi osittain tekemättä. Tapahtuman vetäminen maksimiosallistujamäärälle todetaan isoksi

työksi kahdelle vetäjälle. Puhuja 7 (1705) ehdottaa uudelleen ratkaisuksi työharjoittelijaa ja täsmentää ehdotusta ”*tai kaks*”. Puhuja 6 (1706) kysyy ovatko työharjoittelijat Osuuskunnalla verokortilla töissä ja tähän Puhuja 7 (1707) vastaa myöntävästi. Keskustelu on tässä vaiheessa palannut takaisin kuluihin.

Edellä esitetyt puheenvuorot muodostavat mielenkiintoisen ketjun, joka vie puheenvuoro puheenvuorolta Tapahtuman kehittelytyötä eteenpäin. Puhuja 7 toimii kokouksessa Tapahtuman esittelijänä. Hän reagoi esitettyyn kritiikkiin uusilla ehdotuksilla, jotka ovat hahmotelmia tai esityksiä, joilla Tapahtuman kehitystyöhön tuodaan uusia ideoita tai palataan aiemmin esitettyihin. Muut hallituksen jäsenet puolestaan näyttävät vastaavan uusiin ideoihin pääosin kritiikillä, joka tarkentaa Tapahtuma-suunnitelmaa. Syntyy myös vaikutelma vastakkainasettelusta esittelijän ja muun hallituksen välillä. Asetelmaa voi analysoida Engeströmin (1987, 78; ks. Alaluku 2.1) toimintajärjestelmämallin rakennetekijöiden *välineet* ja *kohde* avulla. Episteemisesti budjetilla on hallituksen kokouksessa ainakin kaksi erilaista merkitystä. Osalle hallitusta se voi toimia välineenä, jolla perustellaan mahdollisuutta järjestää Tapahtuma. Osalle se toimii pääosin välineenä, jonka avulla Tapahtuman kannattavuutta tarkastellaan. Tältä osin budjettia käytetään erilaisten päämäärien toteuttamiseen. Siiten budjetilla rakennetaan, eri subjektien toimesta ja johtuen erilaisista tekojen tavoitteista, erilaisia tekoja ja erilaista toimintaa. Liiketoimintaympäristö, kuten elämä yleensä, on täynnä erilaisia motiiveja (Damon 2004, 12) ja yrityksen johto joutuukin tämän keskellä usein jopa samanaikaisesti päättämään tarvittavista toimenpiteistä ja tehtävien allokoinnista (Zott & Amit 2010, 220). Vaikka tekojen kohteet vaihtelevat, eivät ne silti välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Budjetti välineenä muokkaakin kohteena sekä arviota Tapahtuman kannattavuudesta, että päätöstä Tapahtuman järjestämisestä.

Sen lisäksi, että hallituksen sisällä sallittu ideoiden impulsiivinenkin esittäminen mahdollistaa keskustelun ja sitä kautta ajatusten ja toiminnan jalostumisen, se myös estää vastakkainasettelun syntymisen, sillä hallituksen jäsenet sallivat toisiltaan erilaisia ajatuksia. Vastakkainasettelun välttäminen onkin Engeströmin mukaan (2008, 35–36) yksi organisaation keinoista hallita häiriöitä. Tämä tapahtuu hänen mukaansa suhtautumalla esimerkiksi kritiikkiin väheksyvästi tai vaihtamalla puheenaihetta huumoria käyttäen. Vastakkainasettelulta vältytään myös vaienemalla keskustelu esimerkiksi hyväksymällä kritiikki, mutta samalla lopettamalla aiheen käsittely tai antamalla ymmärtää, että vastakkainasettelun aiheuttava

asia hoidetaan. Esimerkiksi Puhuja 7:n puheenvuorot 1663: ”Kyllä!” (Ote 9, tässä alaluvussa) ja 1701: ”Jees!” (Ote 11, tässä alaluvussa) tulkitsen puheenvuoroiksi, joissa Puhuja 7 myöntämällä välttää vastakkainasettelun ja antaa tilaa jatkotyöskentelylle. Tulkitsen kuitenkin vaientaviksi puheenvuoroiksi esimerkiksi Puhuja 7:n lauseet 1665: ”Ei, siellä oo joku, työharjoittelija tekee” (Ote 9, tässä alaluvussa), 1691: ”Ei, toinen niistä vetäjistä tekee sen ruuan sinne” (Ote 10, tässä alaluvussa) ja 1695: ”En mä oo siellä” (Ote 11, tässä alaluvussa). Tulkinta perustuu puheenvuorojen analysointiin kokonaisuutena. Näillä puheenvuoroilla ei pyritä vastaamaan kritiikkiin refleктоivasti, vaan niissä esitetään muodollinen ja samalla kategorinenkin kielto esitettyyn kritiikkiin. Kieltoilmausta vahvistetaan vielä esittämällä sille perusteluna ratkaisu eli keino, jolla asia hoidetaan. Tässä tapauksessa kerrotaan, kuka tekee ruuan (”työharjoittelija tekee”, ”toinen niistä vetäjistä tekee”) ja kuka ei (”en mä oo siellä”). Tällaisilla ilmauksilla puhuja tuo esiin subjektiivisen tiedollisen näkemyksensä ja korostaa samalla episteemisen näkemyksensä välttämättämyyttä (ks. Larjavaara 2007, 403–404).

Kun organisaation sisällä häiriöiden käsittelyä pyritään vaientamaan, voi se Engeströmin mukaan (2008, 38) olla merkki vakavista järjestelmän häiriöistä. Oteissa 9–11 esiin tuotu Tapahtuman esittelyn yhteydessä mahdollisesti ilmennyt häiriö voikin olla ilmentymä siitä, että Tapahtuma on polarisoitunut esittelijänä toimivan Puhuja 7:n ja asiasta päättävän muun hallituksen väliseksi asiaksi. Tässä asetelmassa esittelijä yksilönä kohtaa kritiikin ja joutuu puolustautumaan, kun taas muilla hallituksen jäsenille kollektiivina on kritiikon rooli. Asetelmaan on voinut vaikuttaa myös se, että hallitus oli samassa kokouksessa jo vajaan tunnin keskustellut kriittisesti työntekijöiden palkkakuluista ja Osuuskunnan rajallisesta kyvystä maksaa palkkoja. Näin ollen tieto osuuskunnan kantokyvystä palkkaukseen ja sen sivukuluihin nähden on voinut olla vaikuttamassa myös siihen, miten keskustelu Tapahtumasta on teemoittunut. Tiedostettu taloudellisesti haastava tilanne vaikuttaa hallituksen jäsenten ilmauksiin.

Tapahtumaa oli alun perin suunniteltu kaksi kertaa pidemmäksi ja tällöin sen budjetti näytti YYY euron voittoa. Puolet lyhyempänä se olisi kuitenkin Puhuja 7:n mukaan omakustanteinen. Tapahtuman toteuttamista kannatettiin omakustanteisenakin ja tämä ajatus oli sisältynyt myös Puhuja 7:n alkuperäiseen esitykseen (Ote 9, tässä alaluvussa). Keskustelun edetessä paljastui kuitenkin, että Tapahtuman talousarvio ei antanut oikeaa kuvaa taloudellisista vaikutuksista ja talousarviota piti tarkentaa. Jotta tilaisuuden valmistelua voitaisiin jatkaa, niin



Puhuja 6 (3/1721; ei otteella tässä tekstissä) esitti, että vaikka kyseessä onkin voittoa tavoittelematon projekti, niin silti voisi ”*jonkun verran budjetoida ennakoimattomiin kuluihin*”. Tämän jälkeen Puhuja 1 tiedustele, mikä on osallistujien minimäärä, jotta tapahtumasta ei tule tappiota. Puhuja 7 ilmoittaa kysytyn minimimäärän ja tämä osallistujamäärä asetetaan tapahtuman järjestämisen ehdoksi. Lisäksi tapahtuma päätetään perua, jos minimäärää osallistujia ei saada kasaan. Päätös tapahtuman jatkovalmistelusta tehdään, mutta ehdollisena, jotta voidaan aloittaa markkinointi ja etsiä työntekijät. Päätöksen jälkeen Puhuja 7 ilmoittaa vielä varanneensa Tilan tapahtuman käyttöön. Eli toiminta on jo aloitettu ja siihen on sitouduttu. Ehdollisen päätöksen jälkeen Puhuja 7 käy läpi löytämänsä alkuperäisen budjetin, jossa oli arvioitu saatavan XXX euroa apurahaa. Hallituksen pöytäkirjassa (OSK 3H), jossa ei mainita minimiosallistujamäärää, Tapahtumasta on seuraava kirjaus:

*Ehdotetaan, että Osuuskunta järjestää tapahtuman. Vain yksi tapahtuma, ei toista aikaisemmin toteutettua tapahtumaa. Vuokrataan Tila ja palkataan tapahtumaan vetäjät. Osallistumismaksu jäseniltä XX € ja XX € ei jäseniltä. Enintään maksimimäärä osallistujia. Ennakkokyselyssä jäseniltä puolet tarvittavaan minimimäärään ilmoittautui olevan kiinnostunut. Tapahtuma mahdollistaa Säätiön apuraha-hakemuksen. Tapahtuma rahoittaa itse itsensä. Puhuja 7 on projektin vetäjänä. Hyväksytäänkö tapahtuman järjestäminen?*

*– Päätettiin antaa Puhuja 7:lle valtuudet edistää hanketta, käsitellään uudelleen, kun on tarkempi budjetti selvillä, ennen kuin syntyy taloudellisia velvoitteita osuuskunnalle.*

Mielenkiintoisen tulkintamahdollisuuden tarjoavat Puhuja 6:n (1721) ja Puhuja 1:n (1727) puheenvuorot kokouksessa 3. Puheenvuoroissa he tulkintani mukaan visioivat uusia keinoja Tapahtuman suunnittelemiseksi siten, että tappiolta välttyttäisiin. Puhuja 6 (3/1721; ei otteella tässä tekstissä) visioi, että ”*vaikka voittoa tavoittelematon hanke, projekti onkin, ni jonkun verran budjetoida ennakoimattomiin kuluihin*”. Puhuja 6 siis viittaa siihen, että kattetakin pitäisi Tapahtuman suunnittelun yhteydessä edellyttää, koska kaikkia kuluja ei aina suunnittelussa osata huomioida. Myös Puhuja 1:n visiointi tarjoaa keinon välttää tappiota. Siinä hän (3/1727; ei otteella tässä tekstissä) ehdottaa ”*Ett sitte jos se tulee yhden alle minimin, ni sitt sanotaa, että ei tuu tapahtumaa*”. Hän siis esittää ehdollista päätöstä, jossa Tapahtuman järjestämiselle asetetaan ehdoksi määrätty minimiosallistujamäärä eli samalla myös määrätty minimituotto.

Ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta (ks. Alaluku 2.1) molemmat puheenvuorot edellä voi tulkita muutostoimijuutta ilmaiseviksi toisen asteen ärsykeiksi ja ratkaisuehdotuksiksi, joiden avulla ristiriitaisten motiivien aiheuttamaan kannattavuuteen liittyvään konfliktiin

(ensimmäinen ärsyke) pyritään löytämään ja esittämään ratkaisua (Thorne 2015, 65; Vänninen ym. 2015, 40). Puhuja 6:n ehdotus ennakoimattomien kulujen eli katteen huomioimisesta ei johda muutokseen toiminnassa. Innovatiiviset aloitteet voivatkin tulla estetyiksi, koska kommunikaatio toimintajärjestelmän sisällä ei toimi (Engeström 2008, 62). Toisaalta Ritva Engeström (2005, 53) muistuttaa, että puhujan ilmausta vastassa on aina myös olemassa olevia rajoitteita. Puhuja 6:n esityksestä poiketen Puhuja 1:n esitys ehdollisesta päätöksestä hyväksytään. Näin ehdotuksen sisältämä menettely on hallituksessa tullut osaksi Tapahtuman suunnittelua ja toteutusta. Kritisointien kautta keskusteluun nostettu epävarmuus Tapahtuman tuloksesta saa Puhuja 1:n esittämään uuden menettelyn eli ehdollisen päätöksenteon ratkaisuksi Tapahtuman jatkokehittelytyölle. Ekspansiivisen oppimissyklin kolmannen vaiheen mukaisesti Puhuja 1 mallittaa uudenlaisen ongelmanratkaisun, joka syklin neljännessä vaiheessa hallituksen hyväksynnällä päätetään kokeilla.

### **6.3 TAPAHTUMASTA TEHDÄÄN UUSI EHDOLLINEN PÄÄTÖS**

Tässä alaluvussa käsitellään kahdessa osuuskunnan hallituksen kokouksessa ja yhdessä talousjaoston kokouksessa käytyä keskustelua Tapahtumasta. Kokouksessa 4 Osuuskunnan hallitus käsitteli Tapahtumaa vain lyhyesti. Puhe keskittyi sen varmistamiseen, että tilaisuuden vetäjät keskittyvät sen vetämiseen ja ruuan valmistaa joku muu. Seuraavaksi Tapahtumaa käsitteli osuuskunnan talousjaosto kokouksessa 5. Aihe otettiin lyhyesti esille, kun keskusteltiin mahdollisuudesta seurata eri projektien tuloja ja menoja uuden kirjanpito-ohjelman avulla. Laajempi keskustelu Tapahtumasta käytiin hallituksen toimesta kokouksessa 6. Siinä esiteltiin uusi päivitetty suunnitelma ja todettiin puutteita palkka- ja ruokailukulujen määrissä. Laskenta näytti tilaisuuden tulokseksi XX euron tappiota. Hallitus päätti jatkaa Tapahtuman valmistelua ja hakea sille ulkopuolista tukea. Samalla se hyväksyi Tapahtuman toteuttamisen ehdolla, että se voidaan tuottaa edes omakustanteisena. Lopullinen päätös tilaisuuden järjestämisestä päätettiin tehdä viimeistään puolitoista kuukautta ennen tilaisuuden toteuttamista, mutta kirjaus järjestämispäätöksestä tehtiin lopullisesti tämän jälkeen hallituksen toimesta kokouksessa 11. Tarkempi kuvaus edellä mainituista keskusteluista esitetään jäljempänä otteissa 12–20.

**Kokouksessa 4** hallitus keskittyi Tapahtumaan vain lyhyesti. Puhuja 3 kävi läpi, mitä valmisteluja oli tehty (ks. Ote 6, Alaluku 5.5). Puhuja 3:n tilannepäivityksen jälkeen keskusteltiin tilaisuudessa työskentelevien työnjaosta. Otteessa 12 selviää, miten hallitus osallistujamäärän huomioiden edellyttää tilaisuuden vetäjien keskittyvän sen vetämiseen ja myös, että ruuanlaittajaksi palkataan erikseen yksi ihminen.

#### Ote 12: Hallitus, Kokous 4

2125. Puhuja 1: Pitäkää huoli, ett se ruoka on jotenki järjestetty. (*kritisointi*)
2126. Puhuja 3: Kyllä! Ja mä aattelin sitä, että tota jos... (*sitoutuminen tekoihin*)
2127. Puhuja 1: Se ei kuulosta jotenki järkevältä, ett siellä on kaks vetäjää, ja sitt toinen koko ajan kokkaa, (*kritisointi*)
2128. Puhuja 3: Ei! (*kritisointi*)
2129. Puhuja 1: ja vaikka vaan minimimäärä osallistujia --- (*kritisointi*)
2130. Puhuja 3: Ett erikseen pitää olla vetäjät ja erikseen ruuanlaittajat. (*sitoutuminen tekoihin*)
2131. Puhuja 1: Juuri niin, hyvä ett sä oot siinä. (*eksplikointi*)
2132. Puhuja 3: Joo, ja sitte tota mä aattelin kysyä sitä Annaa, joka tota sitä ruokaa... niin ett jos se vois tulla sinne pitämään sitä, ett se saisi niinku siitä sitt vielä jotain palkkaa. Ku sehän on ammatiltaan hovimestari, ja tota hoitelee korkeakoulussa niinku tämmösiä catering-hommia. Ni tota se tekee itse ruokaa, ei siellä korkeakoulussa, mutta muuten. Ni ett jos sen kanssa saisi jonku diilin tohon, niin tietäs, ainaki vois luottaa, että homma hoituu. (*visiointi*)

Otteessa 12 Puhuja 1 nostaa jälleen esiin ruokailun järjestämisen. Nyt hän ottaa voimakkaan kannan (2125: ”pitäkää huoli”) liittyen aiemmin kokouksessa 3 käytyyn keskusteluun ruokailun järjestämisestä. Puhuja 3:n kanta on täysin yhteneväinen ja ilmauksellaan ”Kyllä!” vuorossa 2126 (ja uudelleen vuorossa 2130) Puhuja 3 myös sitoutuu tähän. Yhdessä he sopivat tässä työnjaosta tilaisuuden vetäjien ja ruuanlaittajien välillä. Puhuja 3:n vastuu työnjaon toteutumisesta vahvistetaan vielä Puhuja 1:n (2131) eksplikoidessa ”Juuri niin, hyvä ett sä oot siinä”. Puhuja 3 (2132) esittelee vielä Tapahtuman ruuanlaittajaksi sopivan ammattilaisen, jolle olisi myös maksettava palkkaa. Hän visioi eli esittää uuden tavan ratkaista kysymys Tapahtuman ruuanlaittajasta. Erillinen henkilö, jolla on ruuanlaitosta kokemusta ja osaamista palkataan tekemään tilaisuuden ruoka. Näin menetellen Tapahtuman vetäjät voivat keskittyä palvelemaan osallistujia. Puhuja 1 on tyytyväinen ratkaisuun (2135): ”Joo, hyvä!”.

Erillisen henkilön palkkaaminen ja siitä syntyvät kulut eivät kuitenkaan tässä kokouksessa herätä keskustelua, vaikka tulkintani mukaan Puhuja 3 puheenvuorossaan 2132 tuo avoimesti esiin sen, että Anna palkataan tehtävään: ”*se sais niinku siitä sitt vielä jotain palkkaa*”. Puhuja 3:n puheenvuorossa näyttäisivät siis yhdistyvän työnjako tekoihin ja toiminnan lopputulokseen eli hän haluaisi tulkintani mukaan palkata erikseen osaavan ruuanlaittajan tekemään ruokaa osallistujille, jotta ruoka olisi määräysten mukaista, eikä ruuanlaitto häiritsisi Tapahtuman vetäjien työtä. Samalla hän kuitenkin tiedostaa, ja tuo sen myös esiin, että ratkaisulla on yhteys talouteen. Douman ja Schreuderin (2008, 124–127) mukaan päätöksenteko yrityksissä perustuu satisfiointiin eli pyrkimykseen löytää sellainen ratkaisu, jonka erilaisia tavoitteita ajavat päätöksentekijät voivat hyväksyä. Kun tällainen ratkaisuvaihtoehto löytyy, niin paremman ratkaisun hakeminen lopetetaan. Tässä kokouksessa hallitus näyttää pyrkivän varmistamaan Tapahtuman onnistumisen ennen kaikkea osallistujien kannalta riittävän hyvin päättämällä tilaisuuden työnjaosta. Ruuanlaittajan aiheuttamista kuluista ei tässä kokouksessa keskustella toisin kuin edellisessä kokouksessa 3. Yhteinen hyväksyttävä ratkaisu, jossa ruuanlaittaja ei ole tilaisuutta vetävä henkilö, on löytynyt. Päätös voidaan tehdä, vaikka käsittelemättä jää kysymys ratkaisun taloudellisista vaikutuksista.

Talousjaoston kokouksessa (**Kokous 5**) Tapahtuma-projektia käsiteltiin lyhyesti uuden taloushallinto-ohjelman mahdollisuuksia arvioitaessa. Ohjelma mahdollistaa toiminnan tulojen ja kulujen seurannan.

#### Ote 13: Talousjaosto, Kokous 5

1159. Puhuja 2: Ei mutt meinaan se tapahtuma, koska sillehän tulee oma budjetti, niin siin kuitenkin merkittävä raha liikkuu, niin että ne ois projektit. Me perustetaan tänne projekteja. (*visiointi*)

1160. Puhuja 1: Joo.

1161. Puhuja 2: Sillee me saadaa ne seurantaan. (*visiointi*)

Talousjaoston jäsen Puhuja 2 (1159) ehdottaa, että perustamalla projekteja uuteen taloushallinto-ohjelmaan, sen avulla on mahdollista verrata Tapahtuman budjettia toteutuneisiin tuloihin ja kuluihin. Pyrkimyksenä on siis hyödyntää ohjelmaa välineenä, jolla toimintojen kannattavuutta voidaan seurata. Miettisen ja Virkkusen (2005, 443) mukaan välineiden, kuten työkalujen ja merkkien sosiaalisen käytön eri muodot inhimillisessä tavoitteellisessa toiminnassa ovat sisään rakennettuina ihmisiin ja artefakteihin ja näiden artefaktien jaettu käyttö rakentaa inhimillistä sosiaalisuutta. Kokouksessa 3 budjettia käytettiin toiminnan

suunnittelun välineenä, mutta nyt sitä on esitetty myös välineenä, jonka avulla voidaan seurata toteutuneita projekteja. Tämän kautta budjetti voi vaikuttaa hallituksen toimintaan myös mahdollistamalla yksittäisten projektien osalta niiden taloudellisten vaikutusten jälkikäteen arvioinnin. Tämä puolestaan voi johtaa myös yksittäisten tapahtumien merkityksen korostumiseen (esimerkiksi tuoton tavoittelemiseen yksittäisprojekteilla ja kokonaisuuden kustannuksella), ja samalla pitkäjänteisemmän toiminnan suunnittelun heikkenemiseen. Toisaalta se voi myös lisätä halua tehdä tarkempia arvioita projektien taloudellisista vaikutuksista. Näin siksi, että jälkikäteen tehty vertailu arvion ja todellisen tuloksen välillä laajentaa kuvaa suunnittelun ja toteutuksen onnistumisesta. Oikein käytettynä tällä voi olla vaikutusta myös toiminnan pitkäkestoiseen suunnitteluun.

Hallitus käsitteli Tapahtumaa uudelleen **kokouksessa 6**. Puhuja 7 esitteli uuden budjetin ja se näytti positiiviseksi tulokseksi YY euroa. Lisäksi Puhuja 7 esitti mahdollisuutta saada tukea Säätiöltä. Keskustelun alussa selviää, että palkkojen YY euron sivukuluja ei ole huomioitu budjetissa. Seuraavaksi havaitaan, että palkkakulut tulevat maksettavaksi täysimääräisinä, vaikka osallistujamäärä jäisi alle nyt esitetyssä uudessa ehdotuksessa budjetoidun maksimiosallistujamäärän. Lisäksi ruokailukulut on budjetoitu minimiosallistujamäärälle, vaikka tulopuolella osallistujamäärä on laskettu maksimimäärälle. Lisäksi todetaan, että myös molemmat vetäjät ja ruuanlaittaja on laskettava ruokailijoihin. Näin ruokailijoiden määräksi saadaan kolme yli maksimimäärän ja ruokailukulut nousevat YY eurosta YY euroon. Laskennan jälkeen hallitus toteaa, että tilaisuuden budjetti on tappiollinen XX euroa. Hallitus päättää pyrkiä Tapahtuman osalta vähintään nollatulokseen ja päättää yrittää hakea jostakin sille tukea. Tilaisuuden valmisteluja päätetään kuitenkin jatkaa ehdollisena. Lopullinen päätös sen toteutuksesta päätetään tehdä viimeistään puolitoista kuukautta ennen tilaisuuden järjestämistä, kun osallistumismäärä ja kulut ovat paremmin tiedossa.

Seuraavassa otteessa 14 Puhuja 7 esittelee laatimansa Tapahtuman uuden budjetin ja samalla Puhuja 7 kertoo myös keskustelleensa Tapahtuman kaltaisiin tilaisuuksiin perehtyneen Vetäjä 2:n kanssa tämän ryhtymisestä tilaisuuden vetäjäksi.

#### Ote 14: Hallitus, Kokous 6

456. Puhuja 7: Nii, ni sitten tapahtuman alustava budjetti, kustannukset YY euroa vuokra, ruokailu YY euroa, tapaturmavakuutus X euroa, palkat XXX euroa. Eli toinen päävastuullinen vetäjä ja suunnittelija, on YY euroa, ja toinen on YY euroa. Materiaaleihin on varattu XX euroa. Ja

jos tuloja lasketaan että maksimiosallistujamäärä tulisi XX eurolla alennetulla summalla, sittehan se oli se XX euroa jos ei oo jäsen, niin --- enemmän, niin se ois niinku pikkusen plus-saa, jos kaikki menis niinku nappiin. Voi olla, että saamme Säätiön avustusta siihen, mistä on jo vähän vihjattu. Ja oon kyselly siihen eri kanavien kautta, ett kuka sinne tulis vetämään sitä, Vetäjä 2:n kanssa, mikä on tehny paljon tän tyyppisiä juttuja. Ja se ois hyvä saaha tollee ensimmäiseen kertaa semmonen, mikä on tehny niitä. Ja se on lupautunu tekee sitte, ett me saadaan siitä vähän ohjeita, niinkun seuraavalla kerralla pystyisimme sitte helpommin toteuttamaan sen.

Tarkennettu budjetti näyttää Tapahtuman tulokseksi YY euroa. Tulot oli laskettu maksimiosallistujamäärän mukaan, mutta varovaisuuden periaatetta noudattaen jäsenille tarkoitettulla alennetulla osallistumismaksulla. Edelliseen kokouksessa 3 esiteltyyn budjettiin nähden palikat ovat tarkentuneet XX–YY eurosta XXX euroon ja osallistujamäärä noussut minimimäärästä maksimimäärään. Tapahtuman vetäjäksi Puhuja 7 ehdottaa Vetäjä 2:ta, jolla on kokemusta monenlaisista tapahtumista ja joka on myös erikoistunut vastaavanlaisiin tapahtumiin. Näin pilottihankkeelle saataisiin vetäjäksi ammattilainen.

Budjetin esittelyn jälkeen keskustelu siirtyi palkkoihin ja niiden sivukuluihin, joista keskusteltiin jo aiemmin kokouksessa 3. Tämän keskustelun litteraatit on esitelty otteilla 2 (Alaluku 5.1), 3 (Alaluku 5.2), 4 (Alaluku 5.3) ja 8 (Alaluku 5.6). Kokouksen 6 keskustelussa selvisi, että Puhuja 7 ei ollut huomionnut palkkojen sivukuluja (6/470. Puhuja 6): *”Nii, 50 prossaa päälle sitte vielä sivukulut”* ja että (6/478. Puhuja 1) *”jos tulee ne palkkaamisen sivukulut, ni sittehän toi menee nollille”*. Tämä keskustelu, jossa budjettia käytetään työkaluna toiminnan suunnittelussa, tarjoaa hyvän esimerkin siitä, miten Leontjevin määrittelemä kollektiivisen toiminnan molaarisuus ilmenee. Kun hallitus keskustelee Tapahtuman tuloista ja menoista, niin hallituksen toiminnan kohteena on budjetti. Sen jälkeen, kun budjetti on päätetty, se muuttuu toimintaa välittäväksi eli se vaikuttaa siihen minkälaiseksi Tapahtuma rakentuu. Miettinen esittää (1999, 185) saman siten, että kognitiivisen toiminnan kohteena oleva materiaallinen kohde on myös toiminnan kohde, mutta vakiinnuttuaan siitä tulee toimintaa muokkaava väline.

Seuraavaksi otteessa 15 Puhuja 3 nostaa esiin epäilynsä siitä, onko kaksi vetäjää riittävä määrä vastaamaan maksimimäärästä osallistujia. Hän myös muistuttaa siitä, että palkkakulut pysyvät samana, vaikka osallistujamäärä pienenee.

## Ote 15: Hallitus, Kokous 6

503. Puhuja 3: Aattelet, ett siell ois vaan kaks vetäjää ja sitt maksimimäärä osallistujia. (*kritisointi*)
504. Puhuja 7: Kyllä, ja sitt siin on se yks työharjoittelija kolmantena. ... (*visiointi*)
505. Puhuja 1: Hetkinen, siis kolmas on. Mikä se kolmas on? (*kritisointi*)
- 
509. Puhuja 3: Entä sitte, jos ei tuu maksimimäärää osallistujia? Kuitenki palkkakulut on samat. (*kritisointi*)
510. Puhuja 1: No sitt meillä pitää olla joku katto, paljonko voi... jos ei tuu täytee, ni sitt sitä ei tuu. (*eksplikointi*)
511. Puhuja 7: Nii, joku...
512. Puhuja 1: Tai joku, jos ei tuu vähimmäismäärää tai jotakin niin... (*eksplikointi*)
513. Puhuja 6: Paljon se oli se osallistumismaksu siis?
514. Puhuja 1: Mutta nyt sitte toi ruoka on laskettu vaan minimimäärälle, ja kuitenkin sulla on tulot enimmäismäärälle. Menot on laskettu minimille, mutta tulot on laskettu maksimille. (*kritisointi*)
515. Puhuja 7: Aa, joo, siin on... ni siit tulee sitte ---
516. Puhuja 1: Se on 25 % lisää, no ei siinä nyt euroissa oo paljon. Plus sitte ne vetäjät, syöhän neki jotain, elikkä se on kolme syöjää yli maksimimäärän. (*kritisointi*)
517. Puhuja 6: XXX euroa yhteensä.
518. Puhuja 7: Nii, se on XX euroa jäseniltä ja XX muilta tää osallistumismaksu. Ja alennus on X euroa se erotus.
519. Puhuja 2: Pitäskö ne kirjata tohon näkyviin vielä? Mistä noi tulot... siinähan se on, XX euroa kertaa maksimimäärä, siinähan se onkin. (*kritisointi*)
520. Puhuja 7: Ni mahdollisesti tulee sitt jotain muuta. Ku toi ois niinku hyvä saaha niinkun, koska toi on taas meille kanss niinku mainoskampanja, kun me saahaan tommonen levitettyä.

Edellä otteessa 15 Puhuja 3 (503) kritisoi ehdotusta sen johdosta, että siinä on vain kaksi vetäjää vastaamassa osallistujista. Puhuja 3:n huoli kohdistuu tässä siihen, että tilaisuuteen osallistuvat saisivat hyvää palvelua. Tähän hän kiinnitti huomiota jo kokouksessa 3, jossa hän painotti tilaisuuden työntekijöiden kykyä toimia osallistujien kanssa. Puhuja 3 esitti hallitukselle myös edellisessä kokouksessa 4 ehdotuksen palkata ulkopuolinen ammattilainen tekemään Tapahtumaan osallistujien ruoan. Ruuanlaittajan ja vetäjien tehtävien jakamisesta eri henkilöille sovittiinkin edellä mainitussa kokouksessa, jossa Puhuja 7 ei ollut läsnä. Nyt Puhuja 7 esittää lisäresurssiksi kolmatta, joka olisi työharjoittelija eli sama työvoimareservi, jota hän esitti tilaisuuden ruuanlaittajaksi kokouksessa 3, jolloin Tapahtuma-projekti ensimmäisen kerran esiteltiin.

Puhuja 1 (505) puolestaan kritisoi Puhuja 7:n esitystä kolmannesta työntekijästä, mutta hänen kritiikkiinsä ei reagoida. Sen sijaan Puhuja 3 nostaa (509) esiin sen, että palkkakulut

pysyvät samana, vaikka osallistujia tulisi enimmäismäärää vähemmän. Puhuja 1 (510) selvittää tilannetta esittämällä uudelleen jo kokouksessa 3 tehdyn ehdollisen päätöksen, jonka mukaan tilaisuus järjestetään vain, jos osallistujia saadaan sovittu minimimäärä (ks. Alaluku 6.2). Uutta korjattua budjettia ei kuitenkaan oltu tehty perustuen osallistujien vähimmäismäärään, vaan budjetissa oli käytetty isompaa lukua eli osallistujien maksimimäärää. Näin myös Tapahtuman tuotto oli budjetissa vähimmäismäärälle asetettua tavoite-minimiä suurempi. Lisäksi Puhuja 1 (514) huomaa, että ruokailukulut on budjetoitu minimimäärälle eli vähemmälle määrälle kuin tulopuolella on osallistumismaksuja. Puhuja 1:n (516) mukaan myös ”*vetäjät, syöhän neki jotain, elikkä se on kolme syöjää yli maksimimäärän*” ruokailijoita. Lisäksi Puhuja 2 (519) muistuttaa vielä siitä, että luvut tulee ”*kirjata tohon näkyviin vielä*”, millä hän tulkintani mukaan kritisoi toimintatapaa, jossa päätökseen vaikuttavia tekijöitä ei selkeästi kirjata ja tuoda esille. Puhuja 7 (520) tuo esiin myös sen, että Tapahtuma ”*on taas meille kanss niinku mainoskampanja*”. Otteen puheenvuoroista ilmenee, kuinka budjetti rakentaa Tapahtuman suunnittelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa tuomalla esiin Tapahtuman järjestämiseen liittyviä tuloja ja kuluja. Näinhän tapahtui jo kokouksessa 3.

Hallituksessa keskustellaan myös mahdollisuudesta rekrytoida vapaaehtoisia tekemään ruoka. Tätä ei kuitenkaan nähdä mahdollisena, koska on vaikea sitouttaa ihmisiä vapaaehtoisiin ruuanlaittoon koko Tapahtuman keston ajaksi. Puhuja 7 esittää uudelleen toista vetäjää ruuanlaittajaksi (Ote 16).

#### Ote 16: Hallitus, Kokous 6

581. Puhuja 7: Ei, mutt jos toinen vetäjistä tekee. (*visiointi*)

582. Puhuja 5: Ei, ei pysty! Siis maksimimäärälle, ajattele nyt, kun se ei ihan hetkessä synny semmonen sapuska. (*kritisointi*)

583. Puhuja 1: Siihen menee puol päivää siihen. (*kritisointi*)

Otteessa Puhuja 7 (581) palaa jo aiemmin kokouksessa 3 esittämänsä toiseen vaihtoehtoon, että ruuan tekee toinen vetäjistä (3/1691). Ensimmäinen ehdotushan oli, että työharjoittelija toimisi ruuanlaittajana (3/1665). Hallitus on kuitenkin jo aiemmin kokouksessaan 4 korostanut sitä, että vetäjien tulee keskittyä osallistujiin ja ruuanlaittajaksi rekrytoidaan joku ulkopuolinen. Tästä järjestelystä Puhuja 3 otti vastuun hallituksen käsitellessä asiaa kokouksessa 4 (Ote 12, tässä alaluvussa). Nyt kokouksessa 6 käsiteltävässä Tapahtuma-



suunnitelmassa ulkopuolista ruuanlaittajaa ei ole huomioitu, eikä tämä myöskään näy budjetin kulupuolella. Asiaan ei myöskään otettu tässä kokouksessa kantaa.

Loppujen lopuksi enimmäisosallistujamäärällä kuluiksi saadaan YYY € ja tappioksi XX € (OSK 6H). Tämän lisäksi kysymys ruuanlaittajasta on ratkaisematta. Hallituksen jäsenille on selvää, että ulkopuolista tukea tarvitaan. Ruokailun järjestäminen koetaan pakolliseksi, koska Tapahtuma toteutetaan etäämpänä keskuksista. Lisäksi esimerkiksi isojen kuntien uskotaan taloudellisesti vahvempina tekevän tietoisesti tappiota, kun ne järjestävät vastaavanlaisia tapahtumia (Ote 17).

#### Ote 17: Hallitus, Kokous 6

601. Puhuja 1: Niin niin tota, nyt sä olit selvittäny, miten joku muu oli pitäny tällasia tapahtumia. Siis siell Paikkakunnalla X, mistä sä puhuit?
602. Puhuja 7: Joo.
603. Puhuja 1: Miten ne sitten on saanu toimimaan tän homman?
604. Puhuja 7: Siis sehän on kunnan.
605. Puhuja 1: Nii, se on kunnan, okei!
606. Puhuja 7: Nii.
607. Puhuja 6: Se ei oo kannattavaa ollu ---
608. Puhuja 1: Niill ei oo vuokra...
609. Puhuja 6: Se ei oo ollu euromääräsesti kannattavaa varmasti.

Kunta on onnistunut järjestämään tapahtuman Paikkakunnalla X, koska Puhuja 7:n (604) mukaan: ”*Siis sehän on kunnan*”. Puhuja 6 (609) puolestaan toteaa: ”*Se ei oo ollu euromääräsesti kannattavaa varmasti*”, millä puhuja voi viitata myös siihen, että huono taloudellinen kannattavuus yhdellä sektorilla voi kuitenkin ilmetä kunnan muilla tavoitteilla mitattuna kannattavana. Arvioitaessa kunnan toimintaa keskustelu tuo esiin sen, että kilpailu ja markkina tälläkin alalla ovat haasteellisia. Tutkimusaineistosta ei selviä onko hallitus ollut tietoinen vastaavanlaisten tapahtumien osallistumismaksuista. Hallituksen määrittämä hinta näyttää kuitenkin olevan linjassa yleisen hintatason kanssa, sillä tekemäni selvityksen mukaan muiden toimijoiden hinnat lähes vastaavista tapahtumista ovat samaa luokkaa Osuuskunnan asettaman hinnan kanssa.

Puhuja 1 (614) visioi seuraavassa otteessa 18, että Tila voisi alentaa vuokraa. Tästä Puhuja 7 (615) jatkaa eksplikoidulla mahdollisuutta hakea Säätiöltä tukea.

## Ote 18: Hallitus, Kokous 6

614. Puhuja 1: Ei se Tila vois, ei se tietenkään lähde alentaa tota vuokraa? (*eksplikointi*)
615. Puhuja 7: Mutt siis silloin viimekshän toi säätiö, ni sieltähän tuli, että hakekaa sitte seuraavaan hakuun apurahaa tapahtumalle.
616. Puhuja 1: Nii. Joo joo! - No haetaan.
617. Puhuja 5: Nii, ett jos se on todennäköstä, ett sielt saisi. (*eksplikointi*)
618. Puhuja 6: Pitäskö tohon...
619. Puhuja 7: Pyrittäiskö, ett olis niinku nolla, tulot kattais menot, ja jos tulee tukea, niin... (*eksplikointi*)

Puhuja 1 (614) avaa tukikeskustelun esittämällä mahdollisuutta pyytää vuokranalennusta Tilalta, josta on varattu tiloja Tapahtuman käyttöön. Puhuja 7 puolestaan ehdottaa, että haetaan Tapahtumalle tukea Säätiöltä (615): ”*Mutt siis silloin viimekshän toi säätiö, ni sieltähän tuli, että hakekaa sitte seuraavaan hakuun apurahaa tapahtumalle*”. Lisäksi hän ehdottaa, että pyritään Tapahtuman osalta nolla tulokseen ja toivotaan, että tukea saadaan paikkaamaan kannattavuusvajetta (619. Puhuja 7): ”*Pyrittäiskö, ett olis niinku nolla, tulot kattais menot, ja jos tulee tukea, niin...*”. Puhuja 7 selventää (*eksplikoi*) tässä tekemäänsä esitystä. Ensin hän selventää, miksi Säätiöltä kannattaa hakea tukea ja miksi sitä myös voi saada (615): ”*sieltähän tuli, että hakekaa sitte seuraavaan hakuun apurahaa tapahtumalle*”. Toiseksi hän tuo esiin tavoitteen päästä Tapahtuman osalta ainakin tilanteeseen, jossa ei synny tappiota ja että mahdollinen apuraha tämän lisäksi olisi myönteinen lisä. Tältä osin esitys vastaa hänen jo kokouksessa 3 tekemäänsä esitystä (3/1658; Ote 9, Alaluku 6.2).

Seuraavassa otteessa 19 Puhuja 6 (6/622) tuo uudelleen esiin ajatuksen päättää Tapahtuman järjestämisestä ehdollisena. Näinhän hallitus päätti myös kokouksessa 3, mikä mahdollisti tilaisuuden valmistelujen eteenpäin viemisen.

## Ote 19: Hallitus, Kokous 6

622. Puhuja 6: Voisko siihen nyt sitt laittaa jotenki, että siihen ja siihen päivään asti meill on niinku mahdollisuus peruuttaa tapahtuma, jos ei oo tullu tarpeeks osallistujia? Ja sitt kanss niinku ehdollinen sopimus noitten vetäjien kanssa sitten tota, ett meill on mahdollisuus peruuttaa nyt sitte, jos se peruuntuu. (*visiointi*)
623. Puhuja 7: Nii. Mun mielestä se tila pitää ilmottaa, se on puolitoista kuukautta ennen tilaisuutta, me voitais siihen saakka ihan hyvin pitää. (*visiointi*)
624. Puhuja 6: Nii.
625. Puhuja 7: Ett se ois niinku dedline. (*visiointi*)

626. Puhuja 6: Sitt jos ei saada täyteen, ni sitte... vähintään melkein täyteen plus apurahaa. Tai siis sillai... no, jos saadaa apu... sillai, ett päästään joka tapauksessa plussalle, saadaan sitt apurahaa tai täyteen ja pienempää sponssia jostain. (*visiointi*)

Otteessa Puhuja 6 (622) esittää ratkaisuksi osallistujamäärään sidottua ehdollista päätöstä Tapahtuman järjestämiseksi. Tämä vaihtoehto oli kuitenkin jo rakentunut aikaisemmin Puhuja 3:n kritisointi-ilmauksen ja Puhuja 1:n siihen antaman eksplikointi-ilmauksen seurauksena (ks. Ote 15, tässä alaluvussa). Puhuja 3 oli aiemmin kokouksessa ilmaissut kritisointia sen johdosta, että Tapahtuma-budjetin palkkasumma tulisi maksettavaksi riippumatta tilaisuuteen osallistuvien lukumäärästä (Ote 15/509): ”*Entä sitte, jos ei tuu maksimimäärää osallistujia? Kuitenki palkkakulut on samat*”. Puhuja 1 vuorostaan vastasi (Ote 15/510): ”*No sitt meillä pitää olla joku katto, paljonko voi... jos ei tuu täytee, ni sitt sitä ei tuu*”. Näin hän selvensi tilannetta tuomalla esille jo kokouksessa 3 sovitun ehdotuksen, että pitää asettaa osallistujille minimiraja, jonka täytyessä Tapahtuma voidaan toteuttaa. Tapahtumaan ilmoittautumisen viimeisenä aikarajana päätettiin edelleen pitää voimassa puolitoista kuukautta ennen tapahtuman järjestämistä, jona päivänä Tilan tilavarauskin piti varmistaa. Puhuja 6:n vuorosta 626 (edellä Ote 19) on tulkittavissa se, että Tapahtuman osalta ainakin Puhuja 6 alkaa nähdä mahdollisena, että tilaisuuteen ei saada täyttä määrää osallistujia: ”*Sitt jos ei saada täyteen, ni sitte... vähintään melkein täyteen plus apurahaa*”. Ymmärretään, että Tapahtuman kannattavuus voi olla riippuvainen mahdollisesti saatavasta tuesta.

Mahdollisesti saatavan tuen määrästä ei kuitenkaan ollut tietoa. Puhuja 7 (6/631; ei otteella tässä tekstissä) arvioi sen määräksi 30–50 % kuluista, mutta Puhuja 1 (6/642; ei otteella tässä tekstissä) muistutti, että Tapahtuma on ensin toteutettava ja myös raportoitava. Puhuja 3 löytää ratkaisuksi tilaisuuden määrittämisen PR-tapahtumaksi, jolloin sen ei tarvitsisikaan tuottaa rahaa, vaan ”*osallistujille kivaa, vetäjille töitä*” ja Osuuskunnalle mainetta (Ote 20).

#### Ote 20: Hallitus, Kokous 6

669. Puhuja 3: Tässä ois niinku se pr... ei tällä tarkotus varmaan oo tuottaakaan niinku mitään kassavajetta umpeen, vaan niinku tää ois tämmönen pr-juttu. Siis osallistujille kivaa, vetäjille töitä, ja sitte osuuskunnalle tämmöstä niinku... (*visiointi*)
670. Puhuja 1: Nii.
671. Puhuja 3: mainetta. Että hyvä tietenki ois, että se ois voittoa, mutta että jos nyt näyttää, että ei tuu, ni eihän se nyt oo... (*visiointi*)
672. Puhuja 1: Joo, ei se saa suurta tappiotaka tuottaa. (*kritisointi*)

673. Puhuja 3: Ei missään nimessä, plus miinus nolla, eiks se ois niinku se tavote. (*eksplikointi*)

674. Puhuja 1: Se on ihan ok. (*sitoutuminen tekoihin*)

Puhuja 1:n (672) myöntyväisyyden ilmaus ”*Joo*” ei tässä kuitenkaan välttämättä tarkoita, että hän hyväksyisi ajatuksen Tapahtuman tuottamasta tappiosta. Schegloff (2007, 69–70) nimittää *pro forma* -yhteisymmärrykseksi keskusteluissa ilmenevää vastavuoroisuutta, jossa puhuja esittää ennen ei-toivottua vastausta toivotun vastauksen, esimerkiksi ”kyllä”. Tämä järjestys antaa lisää aikaa puheen rakentumisella ja mahdollistaa vastaajalle siirtymisen hänen haluamaansa puheenaiheeseen. Otteessa 20 Puhuja 1 (672) tekee tulkintani mukaan juuri näin ja siirtää puheenaiheen PR-toiminnasta takaisin Tapahtuman mahdolliseen tappioon (”*ei se saa suurta tappiotaka tuottaa*”). Puhuja 3 (673) on valmis jakamaan Puhuja 1:n käsityksen ”*Ei missään nimessä*”, mutta selventää vielä rajaamalla kannattavuustavoitteen ”*plus miinus nolla, eiks se ois niinku se tavote*”. Tämän jälkeen Puhuja 1:n (674) on helppo sitoutua mahdollisen tappiollisen tuloksen sijaan omakustanteiseen tulokseen: ”*Se on ihan ok*”. Otteesta ilmenee myös se, miten osuuskunnan hallituksen talousajattelu haastaa markkinafundamentalistien ja vallitsevan taloustieteen käsityksen siitä, että taloudelliset kannustimet ovat niin yritysten kuin yksityisten ihmistenkin merkittävimpiä käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä (Thaler 2015, 25–27; Lindholm 2016, 83–84).

Tällä kertaa hallitus ei aseta osallistujamäärälle minimirajaa, vaan antaa mahdollisuuden määräraikaan mennessä harkita tilaisuuden järjestämistä, mikäli kannattavuutta ei nähdä riittäväksi. Päätöksen jälkeen Tapahtuman järjestäminen ei ole enää osallistujamäärään sidottu, vaan arvioon Tapahtuman taloudellisesta tuloksesta, johon toivotaan saatavan ulkopuolista tukea. Juhilan, Jokisen ja Suonisen (2012, 22) mukaan tilanteen pohjalta tehdyt tulkinnat ja niihin perustuvat käytännöt, erotuksena ulkopuolisten sääntöjen noudattamiselle, muodostavat sosiaalisen järjestyksen. Puheenvuoroista esiin nousevat osin ristiriitaisetkin näkemykset rakentuvat sosiaalisen järjestyksen kokoustoiminnalle asettamien odotusten mukaisesti kollektiiviseksi ratkaisuksi, jossa ilmenee pyrkimys yhteiseen tavoitteeseen eli päätöksentekoon Tapahtumaan liittyen. Hallituksen päätös viittaa myös siihen, että hallitus edelleen katsoo tarvitsevänsä budjettia työkaluna Tapahtuman suunnittelussa ja tulojen ja kulujen seurannassa. Näin ollen budjetilla on kokouksen 6 aikana edelleen merkitystä toimintaa mallintavana ja välittävänä artefaktina.

Yllättävää on kuitenkin se, että hallitus ei kokouksessa hae tarkemmin määriteltyä ratkaisua budjetin esiin tuomaan tappioon, kuten se oli tehnyt kokouksessa 3. Se ei myöskään ota kantaa ruuanlaittajaan, jolla ratkaisulla olisi kuitenkin selvä yhteys Tapahtuman kuluihin. Syntyy vaikutelma, että hallitus tiedostaa kuluista seuraavan tappion, mutta ei käsittele sitä ratkaisukeskeisesti, vaan asettamalla toivonsa ulkopuoliseen tukeen. Riittävien resurssien puuttuminen voikin Haapasaaren ja Kerosuon (2015, 38) mukaan johtaa konfliktiin toiminnan kehittämistavoitteiden ja tehokkuutta korostavien rutiinien välillä. Tässä valintatilanteessa voi olla helppoa toimia totuttujen rutiinien pohjalta ja väistää ongelmalliseksi koetut aiheet. Hallituksen kokouksen pöytäkirjaan (OSK 6H) tehty kirjaus on selkeä ja kokouskeskustelussa sovitun mukainen:

*Päätettiin hyväksyä hankkeen lanseeraaminen ja ehdolliset sopimukset vetäjien kanssa. Mikäli tapahtuman tulot ja tapahtumaan liittyvät apurahat/sponsorit ei ole riittäviä puolitoista kuukautta ennen tapahtumaa, on mahdollisuus perua tapahtuman järjestäminen.*

## 6.4 TAPAHTUMAN KÄSITTELY JATKUU

Tässä alaluvussa esitellään neljän osuuskunnan hallituksen kokouksen, yhden talousjaoston kokouksen sekä osuuskunnan jäsenkokouksen keskusteluja. Osuuskunnan hallitus oli tehnyt kokouksessa 6 ehdollisen päätöksen Tapahtuman toteuttamisesta. Samalla se oli päättänyt jatkaa sen valmistelua ja asetti järjestämisspätökselle viimeiseksi aikarajaksi puolitoista kuukautta ennen tilaisuutta, jolloin tuli olla tiedossa riittävätkö Tapahtumasta saatavat tulot ja mahdolliset tuet kulujen kattamiseen. Tämän jälkeen oli vielä ”mahdollisuus perua tapahtuman järjestäminen” (OSK 6H). Kokouksen 6 jälkeen Tapahtumaa käsiteltiin Osuuskunnan Talousjaoston workshopissa (Kokous 7) sekä hallituksen toimesta kokouksissa 9, 10, 11, 13 ja 14. Kolmessa jälkimmäisessä kokouksessa tilaisuutta käsiteltiin lähinnä vain tiedotus-asiana. Hallituksen pitämässä kokouksessa 8 Tapahtumaa ei käsitelty lainkaan.

Talousjaoston workshopissa (**Kokous 7**) käsiteltiin Osuuskunnan pyynnöstä sille tekemäni raportti Näköaloja osuuskunnan toimintaan ja talouteen. On selvää, että sekä raportti että sen esittelytilaisuus ja siihen liittyvä keskustelu muodostivat kokonaisuuden, jossa tutkijan rooli havainnoitsijana sai aktiivisemmän roolin ja oli tätä kautta vaikuttamassa toimintaan. Vaikutusta on vaikea arvioida, mutta havaintojeni mukaan Osuuskunnan toimintaan raportti tai

workshopissa esittämäni ajatukset eivät ole ainakaan suoraan vaikuttaneet. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 65) mukaan tapaustutkimus mahdollistaa tutkijan position erilaiset variaatiot ei-osallistuvasta osallistuvaan havainnoitsijaan. Roolini talousjaoston workshopissa ei siten ollut ei-osallistuvan tutkijan rooli. Raporttiin liittyen hallituksen jäsenet esittelivät minulle kysymyksiä, joihin pyrin vastaamaan. Raportin tehneenä ja sen sisällöstä vastaavana katsoin myös velvollisuudekseni vastata kysymyksiin rehellisesti osaamiseni rajoissa. Roolini workshopissa olikin ensisijaisesti konsultin rooli, eikä tutkijan rooli. Tämän kaksoisroolin olen tämän tutkimuksen aikana myös tiedostanut.

Kokouksessa 7 sivuttiin Tapahtuma-projektia ja kokouksesta voidaankin tuoda Tapahtumaan liittyen esiin kaksi Osuuskunnan toiminnassa vaikuttavaa tärkeäksi koettua asiaa. Ne ovat taloudellinen tilanne ja maine. Workshopissa keskusteltiin Tapahtuman osalta siitä, miten vastuullinen toiminta sitouttaa myös tappiolliseen toimintaan niissä tilanteissa, joissa toimintaan on jo monin tavoin ryhdytty. Tärkeäksi teemaksi tässä yhteydessä nousi Puhuja 1:n (7/441; ei otteella tässä tekstissä) sanoin ”*Itse asiassa maine*”, jolla viitattiin hyvän maineen säilyttämiseen ja moraaliseen velvollisuuteen sitoutua palvelujen ja tuotteiden osalta luvattuun tasoon. Yrityksen moraalinen vastuu jakautuukin viime kädessä niille, jotka päätöksi yrityksessä tekevät (Takala 2004, 230).

Kaksi päivää Talousjaoston workshopin jälkeen pidettiin hallituksen kokous (Kokous 8), mutta tässä kokouksessa ei Tapahtumaa käsitelty lainkaan. Seuraavassa hallituksen kokouksessa (**Kokous 9**) hallitus päivitti tiedon tilaisuuteen ilmoittautuneiden määrästä. Vajaa kaksi kuukautta aikaisemmin olisi ennakkokyselyn mukaan minimimäärästä puolet saatu täyteen osuuskunnan jäsenistön toimesta (OSK K6), mutta kokouksen 9 ajankohtana oli ilmoittautuneiden määrä ”*hyytynyt hiukan alle minimimäärään*” (2037. Puhuja 7; ei otteella tässä tekstissä). Hallitus päätti lisätä markkinointia ja sopia menettelystä tarkemmin Facebook-ryhmässä. Tiedossa oleva ilmoittautuneiden alhainen määrä ja aikaisemmat tappiolliseksi osoittautuneet Tapahtuman budjetit huomioiden, tilaisuuden järjestäminen on voinut näyttäytyä tässä vaiheessa melko todennäköisesti tulokseltaan tappiolliselta. Samalla aktiivisuus Tapahtuman markkinointiin oli kuitenkin lisääntynyt.

**Kokouksessa 10** hallituksen tuli päättää Tapahtuman valmistelujen jatkamisesta tai tilaisuuden perumisesta. Hallitushan oli kokouksessa 6 päättänyt, että päätös toteuttamisesta tehdään viimeistään puolitoista kuukautta ennen järjestämistä, kun Tapahtuman tulot ja menot

ovat tiedossa (OSK 6H). Kokous oli venynyt jo kolme tuntia, kun Tapahtuma otettiin käsitelyyn. Puhuja 7 esitti, että Tapahtuman valmistelua jatketaan, vaikka ilmoittautuneita onkin hiukan alle minimimitavoitteen. Puhuja 7:n mukaan Sanomalehti tekee Tapahtumasta jutun ja se voi auttaa saamaan lisää osallistujia. Lisäksi Puhuja 7 oli hakemassa tukea Säätiöltä ja tuen saaminen selviäisi hänen mukaansa viikon kuluessa. Puhuja 1 ihmetteli, miksi tehdä Tapahtumasta juttu, jos sitä ei päätetä järjestää. Tapahtumaan ilmoittautumisen viimeiseksi ilmoittautumisajankohdaksi hallitus päätti kuukausi ennen Tapahtumaa.

Otteessa 21 Puhuja 7 haluaa, että hallitus päättää Tapahtuman valmistelujen jatkamisesta, sillä Sanomalehti tekee jutun Tapahtumasta ja sen avulla nyt ilmoittautuneiden osallistujien lisäksi voidaan saada lisää ilmoittautujia. Lisäksi Puhuja 7 on hakemassa tukea Säätiöltä ja tämä tuki varmistuisi viikon kuluessa.

#### Ote 21: Hallitus, Kokous 10

2964. Puhuja 7: Tapahtuman asiat.

2965. Puhuja 6: Minkälaisen päätöksen se tarvii?

2966. Puhuja 7: Öö, että jatketaan... (*sitoutuminen tekoihin*)

2967. Puhuja 6: Sillä oli dedlain.

2968. Olli: Nii, siin on nyt puolitoista kuukautta ennen.

2969. Puhuja 6: Kuinka lähellä me ollaan sitä?

2970. Puhuja 7: Hiukan alle minimin, se on hyytyny niikun, mut parin päivän päästä tulee Sanomalehti tekee jutun tapahtumasta, mä meen sinne. (*eksplikointi, sitoutuminen tekoihin*)

2971. Puhuja 2: Oho.

2972. Puhuja 7: Ja tota... Sitten, sit mä teen ton Säätiön apurahahakemuksen, mikä pitää laittaa nyt parin päivän sisällä. Se varmistuu sit viikon kuluessa, ja mä haen ensisijaisesti tukea tolle tapahtumalle, niiku niiltä puuttuvilta jutuilta, se on aika helppo siihen niiku... (*sitoutuminen tekoihin, eksplikointi*)

2973. Puhuja 1: Kohdentaa.

2974. Puhuja 7: ...tavallaa, nii. Ja toiseks mä haen sille tukee, niikun sitte et tehään siit semmonen opas, ja dokumentoidaan se. Että kaikki muut toimijat pystyy kans, pääsee käyttää. (*sitoutuminen tekoihin, eksplikointi*)

Puhuja 7 (2966) on sitoutunut Tapahtuman tuottamiseen ja esittää sitä myös hallituksen päätökseksi. Hän perustelee (*eksplikoi*) sitoutumista sillä, että vaikka tilaisuuteen ilmoittautuneita ei ole riittävästi, niin niitä on mahdollista saada, kunhan Sanomalehden juttu saadaan ulos. Puhuja 7 (2970) sitoutuu myös tapaamaan lehtijutun toimittajan kahden päivän päästä.

Hän on myös sitoutunut hakemaan tukea Säätiöltä ja hän tarkentaa hakemuksen aikataulua ja tuen kohdetta (Tapahtuma ja sen toteutuksesta tehtävä opas) vuoroissa 2972 ja 2974. Tapahtuman budjetti oli aiemmassa kokouksessa 6 laskettu enimmäisosallistujamäärän mukaan, mutta tähän tavoitteeseen ei vielä oltu päästy. Myös minimitalvoitteesta, joka oli ehtona tilaisuuden järjestämiselle, puuttui osallistujia.

Sanomalehden Tapahtuma-artikkeli on tarkoitus julkaista seuraavalla viikolla ennen lopullista Tapahtuman järjestämis päätöstä. Tämän johdosta Puhuja 1 nostaa esiin oleellisen kysymyksen artikkelin mielekkyydestä, jos tilaisuutta ei toteuteta (Ote 22).

Ote 22: Hallitus, Kokous 10

2998. Puhuja 1: Mutta miten se tekee sitte sen jutun, jos ette-, jos ei sitä tuukkaa sitä tapahtumaa? (*kritisointi*)

2999. Puhuja 7: No mistä se sen tietää? [naurua] (*eksplikointi*)

3000. Puhuja 7: No ei kai me nyt hoeta että tää on nyt vähän epävarmaa niiku... (*eksplikointi*)

3001. Puhuja 3: Mutta voisko sitä jutussa mainita, että nyt on niiku älyttömän kiire, jos jotka vielä haluaa tulla, se-, tavallaa se niiku, ois semmonen... (*visiointi*)

3002. Puhuja 2: Puffi.

Puhuja 1 (2998) kritisoi lehtiartikkelin mielekkyyttä, jos käy niin että Tapahtumaa ei järjestetä. Puhuja 7 (2999) yrittää väistää kritiikin selittämällä, että eihän toimittaja voi tietää järjestetäänkö se vai ei. Tämä aiheuttaa yleistä naurua. Engeström (2008, 35–38) kutsuu peittämiseksi (*masking*) menettelyjä, joissa ristiriitojen käsittely rajataan keskustelun ulkopuolelle välttämällä painokkaasti vastakkainasetteluja. Huumorin käyttö on yksi tällainen keino. Puhuja 7:n eksplikointi (2999) voidaan ehkä kuitenkin paremmin tulkita häiriöksi (*disturbance*). Ne ovat Engeströmin (emt. 49–52) mukaan yhteistoiminnassa ilmeneviä tahattomia poikkeamia skriptistä ja voivat johtaa esimerkiksi pyrkimykseen rajata keskustelua. Häiriöiden taustalla ovat yhteistoiminnassa osapuolten välillä vaikuttavat erilaiset tavoitteet. Oteessa 22 esitetyn kaltaiset melko voimakkaat reaktiot eivät olleet aineistossa yleisiä. Tässä ne voidaan kuitenkin tulkita kahden erilaisen tavoitteen näkökulmasta. Puhuja 7:n tavoitteena näyttäisi olevan ainakin artikkelin saaminen Sanomalehteen, johon tekoon hän on jo sitoutunut ja jota hän on jo materiaalisesti edistänyt sopimalla siitä artikkelin toimittajan kanssa. Ritva Engeströmiä (ks. 2005, 65) mukaillen voitane todeta, että tässä arjen tilanteessa objektiivinen ja subjektiivinen tieto sekoittuvat ja rakentavat eräänlaisen keinotekoisin tilanteeseen sopivan todellisuuden. Puhuja 7:n sitoutuminen artikkelin toimittajan tapaa-



miseen välittyy hänen toimintaansa ja sitä kautta myös hallituksen toimintaan. Ilman sitoumuksia toimiva Puhuja 1 puolestaan ehkä pyrkii tarkastelemaan Tapahtuman suunnittelua analyyttisesti yhtenä toimintona ja projektina, joka tulisi toteuttaa mahdollisimman selkeän ja ristiriidattoman arvion pohjalta. Tästä näkökulmasta hänen kritisointinsa on perusteltua. Samalla hänen kritiikkinsä kuitenkin kohdistuu sellaisiin tekoihin, joihin Puhuja 7 on jo sitoutunut ja joiden peruminen olisi Puhuja 7:lle vaikeaa.

Virkkusen (2006, 46) mukaan toiminnan määrittelyn vaikeus ja toiminnan kohteen jatkuva muutos yhdessä toimintaan liittyvän työnjaon kanssa vaikuttaa myös toimintaan osallistuviin siten, että heidän ymmärryksensä toiminnan rakenteesta ja sen etenemisjärjestyksestä vaihtelee. Tällainen asioiden toteuttamisjärjestykseen liittyvä erilainen ymmärrys hallituksen sisällä ilmenee edellä otteessa 22. Sanomalehden tekemän Tapahtumaa koskevan artikkelin ei pitäisi olla mahdollinen ennen päätöstä ja sitoutumista tähän tilaisuuteen. Toisaalta taas artikkelin avulla voitaisiin saada lisää osallistujia ja mahdollinen päätös Tapahtuman järjestämisestä voisi näin helpottua. Tähän liittyen Puhuja 7 (3000) korostaa, ettei tilaisuutta voi markkinoida, jos synnytetään mielikuva, ettei sitä ehkä järjestetäkään. Tämänkaltaisen epävarmuus onkin tyypillistä yritysten päätöksenteolle. Kaikkea päätökseen vaikuttavia tekijöitä ei tiedetä, niitä ei kyetä tai ehditä selvittämään ja päätökset tehdään yksi kerrallaan sitä mukaa, kun tieto vaihtoehtoista lisääntyy (Douma & Schreuder 2008, 125).

Puhuja 3 (3001) ehdottaa, että Sanomalehden artikkeli voisi toimia myös viimehetken mainoksena, jossa korostettaisiin sitä, että vielä ehtii mukaan. Hallitus hyväksyy tämän ja päättää lopuksi siirtää viimeistä ilmoittautumispäivää (3016. Puhuja 7; ei otteella tässä tekstissä): ”*No laitetaan kuukaus ennen, mä veikkaan et sillon on tullu toi apuraha jo tietoon, ja jos me saahaan sillä, nii sit me pystytään heti sanoo, et noni, tää järjestyy*”. Hallituksella näyttää olevan melko vahva pyrkimys tilaisuuden järjestämiseen, mutta myös uskoa rahoituksen järjestymiseen. Tieto mahdollisesta Säätiön tuesta saadaan viikon kuluttua, joten ilmoittautumisaikaa Tapahtumaan jatketaan vastaavasti hiukan tämän yli. Ajankohta vahvistetaan vielä uudelleen samassa kokouksessa samalla, kun muistutetaan Säätiön tuesta ja Sanomalehden artikkelista. Kuitenkin hallituksen pöytäkirjan mukaan markkinointia ja Tapahtuman järjestämistä jatketaan ”*esim. kaksi viikkoa ennen tapahtuman alkamista asti*”. Pöytäkirjan merkintä kuuluu (OSK 10H):

*Jatketaan markkinointia ja tapahtuman järjestämistä esim. kaksi viikkoa ennen tapahtuman alkamista asti. Puhuja 7 tekee Säätiön apuraha hakemuksen, jonka tulos saadaan viikon kuluessa. Myös Sanomalehti tekee jutun tapahtumasta. Se voi tuoda uusia ilmoittautumisia. Nyt tilaisuuteen ilmoittautunut hiukkaa alle minimitalvoitteen.*

Toiminnan teorian viitekehyksessä toiminta on tavoitteellista ja sillä on päämäärä ja kohde- teensa. Se ei siis koostu vain reaktioista, sillä toimintaa ei voi olla ilman kohdetta. (Leontjev 1977, 77–79.) Toimijuus on näin ollen tietoista toimintaa, jolla on päämäärä. Leontjev (emt. 96–97) myös korostaa, että automatisoituneetkin teot ja niistä muodostuneet operaatiot, jotka rakentavat toimintaa ovat nekin subjektin tekoja. Muutostoimijuuden kehittyminen edellyt- tääkin, että toimintaan osallistuvat kokevat toimintajärjestelmän tavoitteen henkilökohtai- sesti tärkeäksi, minkä seurauksena tavoitteesta syntyy heille tehokas toimintaa suuntaava motiivi (Virkkunen 2006, 52). Kokous 10 näyttäisikin Tapahtuman suunnittelun kohdalla ilmentävän hallituksen toiminnassa jonkinlaista pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Hallituksen jäsenet eivät vain reagoi toistensa kritiikkiin, vaan he pyrkivät johdonmukaista toteuttamaan tavoitettaan Tapahtuman järjestämiseksi. Tämä sitoutuneisuus ilmenee esimer- kiksi Sanomalehden julkaiseman artikkelin osalta epäkonsistenssina tekona, jolla ilman ole- massa olevaa virallista päätöstä Tapahtuman järjestämisestä, siihen kuitenkin sitoudutaan julkisen Tapahtumasta kertovan artikkelin kautta. Ihmisten toiminta on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tietoista tulkintaa tilanteista ja tekijöistä, joita he ennakoimatta ja muuttuvissa olosuhteissa kohtaavat. Tämän takia käyttäytymisen syyt ja seuraukset eivät olekaan aivan selkeitä. (Engeström 2011, 599.)

**Kokouksessa 11** hallitus viittasi uuden taloudenhallintaohjelman ominaisuuksia käsitelles- sään Tapahtumaan (puheenvuorot 661 ja 675; ei otteella tässä tekstissä). Osuuskunnalla olisi nyt uudella ohjelmalla mahdollisuus budjetoida toimintoja ja myös seurata niiden kannatta- vuutta. Kokouksessa vahvistettiin jo etukäteen hallituksen jäsenten Facebookissa tekemä päätös Tapahtuman järjestämisestä, mistä varmaankin johtui, että Tapahtumaa käsiteltiin vain lyhyesti, eikä päätöstä myöskään perusteltu millään lailla. Keskustelussa ihmeteltiin myös sitä, että Sanomalehden artikkelin jälkeen oli saatu vain yksi lisäilmoittautuminen ti- laisuuteen. Näin ollen Tapahtumalle asetetusta minimitalvoitteesta puuttui vielä osallistujia.

Osuuskunnan jäsenkokouksessa (**Kokous 12**) tulevasta Tapahtumasta tiedotettiin. Seuraavassa otteessa 23 Puhuja 7 kertoo osuuskunnan saamasta tuesta ja otteessa 24 Puhuja 3 tiedustelee, onko työharjoittelija tulossa tekemään tilaisuuden ruuan.

#### Ote 23: Osuuskunnan jäsenkokous, Kokous 12

349. Työntekijä 1: Et jos joku vaan tietää vielä halukkaita Tapahtumaan osallistujia.

350. Puhuja 7: Et siel on minimimäärä osallistujia, ja sitte pidetään se tän kokoustilan sisällä tää tieto että saatiin Säätiön apuraha, se ei oo se top secret-juttu, mutta siis se, että sit sinne sillä rahalla, nii tota, mikä saatiin.

351. Työntekijä 1: XX euroa.

352. Puhuja 7: Nii, sit niillä on tota, kolme sidosryhmätahoa kustannetaan sinne tapahtumaan. Ja sieltä on tosi hyvää niikun palaute sitte, että ollaan mahdollistettu kolmen kiinnostuneen tahon osallistuminen.

Tapahtumaan oli ilmoittautunut järjestämiselle asetettu minimimäärä henkilöitä ja Osuuskunnan palkkaama Työntekijä 1 (349) kertoi, että vielä olisi tilaa halukkaille osallistujille. Puhuja 7 (350 ja 352) puolestaan kertoi hyvänä uutisena, että Säätiö oli myöntänyt apurahan, jolla kolme sidosryhmiin kuuluvaa tahoa saatiin mukaan tilaisuuteen ja mahdollistettiin samalla minimimäärän täytyminen ja tapahtuman järjestäminen. Tuki oli Työntekijä 1:n (351) mukaan XX euroa. Se ei kuitenkaan tuo ylimääräistä rahoitusta osuuskunnan kassaan. Kun Tapahtuman budjetista päätettiin kokouksessa 6, oli budjetti laskettu enimmäisosallistujamäärälle. Tuolloin Tapahtuman tulos arvioitiin tappiolliseksi (OSK 6H). Mutta tämän lisäksi tulopuolella oli tiedossa nyt jäsenkokouksen 12 ajankohtana vajetta vähintään minimi- ja maksimimäärien osallistujamaksujen erotus. Tältä osin tapahtuman laskennallinen tappio lähenteli 30 % kuluista.

Osuuskunnan jäsenkokouksessa ilmeni myös, että Tapahtuman ruuanlaittajan osalta tilanne oli hiukan epäselvä (Ote 24).

#### Ote 24: Osuuskunnan jäsenkokous, Kokous 12

356. Puhuja 3: Ja siihen liittyy tosiaan se idea siitä, että työharjoittelija tulee tekemään ruokaa silloin tilaisuuteen, onks se nyt, onks se varmistanu?

357. Työntekijä 1: No mä en oo nyt nähny häntä sitten sen muutaman päivän mites se katotaan.

358. Puhuja 3: Joo.

359. Työntekijä 1: Että tota, hän...

360. Puhuja 3: Et sehä ois tosi hyvä jos se tulis tosiaanki. Se, että ruoka tosiaanki se. Joo.

Puhuja 3 (356) tiedusteli, onko työharjoittelijan tuleminen Tapahtumaan ruuanlaittajaksi varmistunut, mutta Työntekijä 1 (357) ei osannut antaa selvää vastausta. Tässä yhteydessä on hyvä muistuttaa, että Tapahtuman ensiesittelyssä kokouksessa 3 Puhuja 7 esitti ruuanlaittajaksi nimenomaan työharjoittelijaa sen jälkeen, kun ilmeni, ettei ruuanlaittajaa ole huomioitu Tapahtuman suunnitelmassa ja budjetissa. Hallituksen kokouksessa 4 oli esitetty ajatus, että Tapahtuman vetävät eivät osallistu ruuan laittamiseen ja että tilaisuuteen palkataan ulkopuolinen ammattilainen ruuanlaittajaksi. Kokouksessa 6 ulkopuolisesta ruuanlaittajasta ei kuitenkaan enää puhuttu. On mahdollista, että hallitus oli päätenyt siihen ratkaisuun, ettei mahdollisesti tappiollisen Tapahtuman budjetti kestä ulkopuolisen palkkaamista ja siksi ruuanlaittajaksi valittiin työharjoittelija. Rahan niukkuus resurssina ja toimintaa välittävänä välineenä mahdollisesti yhdessä budjetilla laaditun mentaalisen mallin kanssa muokkasi Tapahtuma-projektin toteutusta ja karsi vaihtoehtoista ulkopuolisen palkattavan ruuanlaittajan.

Hallituksen järjestäytymiskokouksessa (**Kokous 13**), mikä pidettiin Osuuskunnan jäsenkokouksen jälkeen, Tapahtumaa käsiteltiin lyhyesti. Tällöin ainoaksi teemaksi nousi Vetäjä 1:n tehtävään sopiva osaaminen ja siihen liittyvä kokemus. Tässä kokouksessa siis korostettiin jälleen vetäjän osaamista ja kykyä toimia ihmisten kanssa. Samalla korostettiin myös Osuuskunnan toimintaan ja Tapahtumaan liittyvää sosiaalisuutta. Seuraavassa hallituksen tapaamisessa (**Kokous 14**) todettiin jälleen, että Tapahtuman vetäjä oli suunnitellut sitä hyvin. Lyhyesti todettiin vielä, että tilaisuuteen haluttaisiin lisää osallistujia ja harmiteltiin Sanomalehdessä julkaistun artikkelin vähäistä vaikutusta lisäilmoittautumisiin. Kokouksessa siis toistettiin toivomus saada lisää osallistujia Tapahtumalle. Näyttää siltä, että vielä vajaa viikko ennen Tapahtumaa, sen osallistujamäärän toivottiin lisääntyvän.

## 6.5 TAPAHTUMA JA TEEMAT

Tässä aluvussa esittelen tutkimusaineistosta sisällön analyysillä tunnistetut teemat. Alaluvun lopussa vastaan tutkimuksen alakysymyksiin

*1a) Mitä teemoja hallinnon kokouskeskusteluista löytyy ja mikä on niiden yhteys talouteen?*

*1b) Miten käsiteltävät teemat muuttuivat kokousten välillä?*

Tässä tutkimuksessa Tapahtumaa käsittelevistä kokouskeskustelujen jaksoista abstrahoitii sisällön analyysillä puheenaiheita, jotka kategorisoitiin teemoiksi. Erilaisia teemanimikkeitä löydettiin 24 ja ne on lueteltu Taulukossa 3 (Alaluku 4.5). Kaikista löydettyistä teemanimikkeistä (N=24) valittiin syvemmän analyysin kohteeksi ne viisi, joiden paino sekä puheenvuorojen, että muutostojen ilmausten lukumäärillä mitaten olivat suurimmat. Nämä viisi teemaa ovat suuruusjärjestyksessä Ruokailukulut, Markkinointi, Ehdollisuus, Tuki ja Vetäjän osaaminen. Jälkimmäisen teeman kohdalle muutosilmaisuja esiintyi yhteensä 17. Tämä oli vähemmän kuin muutosilmausjien lukumäärä teeman *Vetäjän kulut* kohdalla (N=21), joka teema esiintyi vain kahdessa episodissa kokouksessa 6. Näin ollen en sen kertaluonteisen esiintymisen johdosta katsonut, että se auttaisi Tapahtuman käsittelyn yhteydessä esiintyvien ilmaisujen muutosten ja talouteen liittyvän ajattelun analyysissä. Poikkeamana, joskin huomionarvoisena, korvasin teeman Vetäjän kulut teemalla Vetäjän osaaminen, joka Tapahtumaa käsiteltäessä esiintyy useammassa kokouksessa. Teemojen sisältöä aukaistaan Taulukossa 6, jossa on esitelty osa teemojen alateemoista. Lisäksi Tapahtuman käsittelyn aikana kokouksissa 3–14 esiintyneiden puheenvuorojen ja niihin liittyvien teemojen frekvenssit on taulukoitu tämän tutkimuksen Liitteessä.

Teema *Ruokailukulut* sisältää keskustelua aiheesta, mitä ruokailun järjestäminen maksaa ja kuka sen tekee. Jälkimmäiseen liittyy myös kysymys työnjaosta ja siksi Ruokailukulut-teeman alle sijoitettiin myös ne puheenvuorot, joissa käsiteltiin työnjakoa liittyen siihen missä tehtävässä oleva henkilö ruuan tekisi, mitä se maksaisi ja mistä nämä resurssit olisivat pois. *Markkinointi*-teema taas kattaa mainonnasta ja PR-viestinnästä käydyt keskustelut. Teema *Ehdollisuus* sisältää ne keskusteluaiheet, joissa Tapahtuman valmisteluja jatketaan tuomalla esiin mahdollisuus sen perumiseen, jos sen toteuttaminen katsotaan kannattamattomaksi. *Tuki*-teema puolestaan muodostuu keskusteluaiheista, joissa käsitellään Osuuskunnan saamaa mahdollista ulkopuolista tukea. *Vetäjän osaaminen* -teema käsittelee vetäjän ammattitaitoa ja sopivuutta Tapahtuman vetäjän tehtävään.

Taulukko 6. Teemat ja alateemat Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14.

Teemat	Alateemoja
Ruokailukulut	Pitääkö palkata ruuanlaittaja. Työharjoittelija tekee ruuan. Maksaako työharjoittelijan tekemä ruoka. Ruuanlaittajan kuluja ei ole huomioitu. Toinen tilaisuuden vetäjistä tekee ruuan. Työharjoittelija tai kaksi työntekijä tekee ruuan. Puhuja 3 aikoo pyytää palkattua ammattilaista tekemään tilaisuuden ruuan. Ruokakulut on laskettu minimimäärälle, mutta tulot maksimimäärälle osallistujia. Ei tiedetä kuka tekee ruuan. Onko budjetissa huomioitu ruuan valmistamisesta syntyvät kulut. Mitä ruokailukuluja vielä tulee. Ruuanlaittamiseen täytyy panostaa. Ruuan tekeminen on yhdelle päätyö.
Markkinointi	Tapahtuma toimii myös markkinointina. Tapahtuma on markkinointiprojekti, eikä sillä haeta tulosta. Tapahtumaa markkinoitava, koska osallistujamäärä vain kolme alle minimin. Sanomalehti tekee kahden päivän kuluttua jutun tapahtumasta ja hallituksen edustus on paikalla. Lehtijuttu tehdään, vaikka tapahtuman toteuttaminen on epävarmaa. Markkinoidaan tapahtumaa. Puuhastelevat henkilöt ovat hyvää markkinointia. Lähetetään uudelleen mainoksia. Lehtijutun jälkeen tullut vain yksi osallistuja lisää.
Ehdollisuus	Tapahtuman ehdollinen kannattaminen. Huomioitava tarkempi budjetti. Ennakoimattomat kulut. Ehdollinen päätös tapahtumasta, jotta voidaan aloittaa markkinointi. Varattu tila pitää peruuttaa viimeistään puolitoista kuukautta ennen. Päätetään hyväksyä tapahtuman toteuttaminen ehdollisena. Täytyy tehdä päätös tapahtuman valmistelujen jatkamisesta. Ilmoitetaan mahdollisesta peruuntumisesta viimeistään kuukautta ennen tapahtumaa.
Tuki	Tapahtuman menot YYY €, joten tarvitaan ulkopuolista tukea. Jäädään tappiolle XX €. Ollaan tappiolla, vaikka ei tarjottaisi ruokaakaan. Tila voisi tukea alentamalla vuokraa. Säätiöltä voi hakea tukea Tapahtumalle. Voisiko hakea tukea yhdellä kertaa, vaikka kahdelle vuodelle. Tuen ehtona tapahtuman toteuttaminen ja raportointi. Tukea täytyy saada. Haetaan tukea, jos tapahtuma toteutuu. Säätiöltä on saatu apuraha.
Vetäjän osaaminen	Toinen vetäjä voisi olla sellainen, joka tuntee tuotannon. Ehdotetaan Vetäjä 1:tä vetäjäksi. Ammatilaisen saaminen vetäjäksi on hyvä asia. Vetäjä 1 vetäjäksi Tapahtumaan, koska osaa alaa ja on kokemusta.

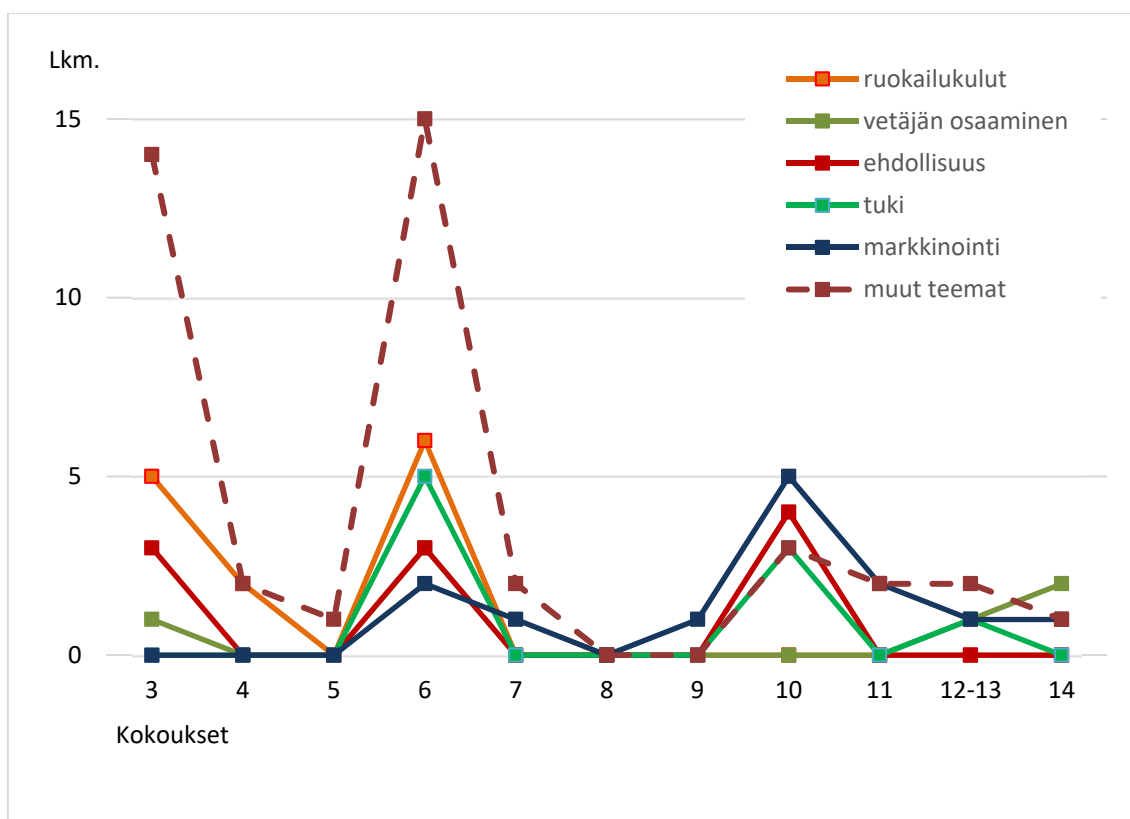
Edellä mainittujen viiden eniten esiintyneen teeman osuus kaikista löydetystä erinimikkeistä teemoista (N=24) on 20,8 %, mutta kaikkien teemojen esiintymiskerroista (N=94) viisikon osuus on 57,1 %. Näin mitattuna ne siis kattavat yli puolet Tapahtuma-aiheen kohdalla käydystä keskustelusta, mutta myös puheenvuorojen määrällä (61,3 %) mitattuna (ks. Liite). Viiden eniten esiintyneen teeman frekvenssit ja muiden 19 teeman summafrekvenssi on esitetty Taulukossa 7.

Taulukko 7. Teemojen frekvenssit Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14.

Kokous	Teemat						$\Sigma$
	Ruokailukulut	Markkinointi	Ehdollisuus	Tuki	Vetäjän osaaminen	Muut teemat (N=19)	
3	5	0	3	0	1	14	23
4	2	0	0	0	0	2	4
5	0	0	0	0	0	1	1
6	6	2	3	5	3	15	34
7	0	1	0	0	0	2	3
8	0	0	0	0	0	0	0
9	0	1	0	0	0	0	1
10	0	5	4	3	0	3	15
11	0	2	0	0	0	2	4
12–13	0	1	0	1	1	2	5
14	0	1	0	0	2	1	4
Yhteensä	13	13	10	9	7	42	94

Selitys:  $\Sigma$  = Rivin summa.

Kuviossa 2 on puolestaan kuvattu valitun viiden teeman sekä summalukuna muiden 19 teeman esiintyminen Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14. Kuvio 2 havainnollistaa sitä, kuinka vahvasti teema *Ruokailukulut* esiintyy kokouksissa 3 ja 6. Teemaan liittyvät keskustelut ruokailun järjestämisen aiheuttamista kuluista ja siihen liittyvästä työnjaosta. Esimerkkinä seuraavassa Puhuja 1:n vuoro 1693 kokouksessa 3 (Ote 11, Alaluku 6.2): ”*Hetkinen, mutt miten se [vetäjä] ehtii vetää, jos se tekee ruokaa?*”.



Kuvio 2. Teemojen määrällinen esiintyminen Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14.

Kokouksessa 3 esiteltiin ensikertaa Tapahtuma-hanke ja kokouksessa 6 hallitus käsitteli vuorostaan Tapahtuman tarkennettua suunnitelmaa. Näiden kokousten välillä pidetyssä hallituksen kokouksessa (Kokous 4) ruokailukulut ovat myös esillä. Ruokailukulut-teema puuttuu kuitenkin kokonaan kokouksen 6 jälkeen pidettyjen kokousten puheenvuoroista, mikä viittaa siihen, että hallituksen sisällä teemaan liitetyt erilaiset näkemykset ainakin Tapahtuman osalta on ratkaistu. Kuitenkin vielä Osuuskunnan jäsenkokouksessa (Kokous 12) Puhuja 3 (356) totesi hiukan varauksella, että: *”työharjoittelija tulee tekemään ruokaa [...] onks se nyt, onks se varmistanu?”*. Työharjoittelijan osallistuminen näyttäisi Työntekijä 1:n (357) mukaan olevan epäselvää: *”No mä en oo nyt nähny häntä sitten sen”*. Aineistosta ei myöskään selviä onko harjoittelijan palkka huomioitu Tapahtuman budjetissa vai allokoitaisi se muiden toimintojen kuluksi. Ratkaisu viittaa kuitenkin siihen, että tilaisuuden vetäjät voivat keskittyä osallistujiin ja tilaisuuden vetämiseen ja että ruuanlaittaja on joku muu, kuin Tapahtuman vetäjä. Hallitushan oli jo kokouksessa 4 edellyttänyt, että Tapahtuman vetäjät eivät tee ruokaa, vaan sen tekee joku muu.



Merkille pantavaa on, että kokouksessa 6 Ruokailukulujen ohella esille ovat nousset teemat *Tuki* ja *Markkinointi*, joiden voi tulkita sisältävän ratkaisun siihen, miten ruokailukuluista ja muistakin kuluista mahdollisesti syntyvä tappio voidaan välttää. Markkinointi on Ruokailukulut-teeman kanssa eniten aineistossa esiintyvä teema. Kokouksessa 6 se esiintyy kaksi kertaa ja liittyy ajatukseen Tapahtumasta osana markkinointia (ks. vuoro 520, Ote 15, Alaluku 6.3 ja vuoro 669, Ote 20, Alaluku 6.3). Teeman runsain esiintyminen ilmenee kokouksessa 10 (N=5) ja näissä teeman käsittelykerroissa puhe painottuu Sanomalehden tekemään Tapahtumaa koskevaan artikkeliin ja sen vaikutukseen lisätä tilaisuuden osallistujamäärää. Esillä on myös Tapahtuman laajempikin yhteys markkinointiin (vuoro 3057, Ote 27, Alaluku 7.1): ”*niiku isompi juttu, kato ku sillon kahtena päivänä, nii sinne tuotantoon tulee niitä ryhmiä, nii se ois vaa nii älyttömän makeeta et siel ois osallistujia*”. Tämän jälkeen viimeisissä kokouksissa käydään keskustelua hyväksi arvioitun lehtiartikkelin vähäisestä vaikutuksesta tilaisuuden osallistujamäärään.

Ensimmäisen kerran Tapahtuman esittelyn yhteydessä kokouksessa 3 ilmestynyt teema *Ehdollisuus* on esillä kaikissa niissä kolmessa kokouksessa (3, 6 ja 10), joihin Tapahtuman käsittely keskittyi. Ehdollisuus-teemaa käsitteleviä jaksoja on esiintynyt tasaisesti kaikissa kolmessa edellä mainitussa kokouksessa. Viimeisessä näistä, kokouksessa 10, teeman ohella keskustellaan eniten enää markkinoinnista ja tuesta. Kokouksessa 11 Tapahtuman valmistelujen jatkamisesta ehdollisena ei enää keskustella, koska sen järjestämisestä oli sovittu jo ennen varsinaista kokouksen päätöstä hallituksen Facebook-ryhmässä.

Teema *Vetäjän osaaminen* nousi esiin ensimmäisen kerran Tapahtuman ensiesittelyn yhteydessä kokouksessa 3. Tämän jälkeen se esiintyy kokouksessa 6, kun Tapahtuman uusi korjattu ehdotus esitellään. Näissä kokouksissa keskusteltiin vetäjien ammatillisesta ja muusta osaamisesta ja sen sopivuudesta Tapahtuman tarpeisiin. Näiden kokousten jälkeen teemaa käsiteltiin kahdessa viimeisessä kokouksessa (13 ja 14) ja siis sen jälkeen, kun Tapahtuman toteutus oli jo kokouksessa 11 vahvistettu. Työntekijä 1 (1327 ja 1330; ei otteella tässä tekstissä) korosti kokouksessa 13 Vetäjä 1:n osaamista kuvaamalla tämän osaamista ja kokemusta Tapahtuman kaltaisista ja ihmisten keskuudessa tuotetuista tilaisuuksista. Tällä hän on voinut pyrkiä ennen Tapahtuman toteutumista korostamaan tulevan tilaisuuden laatua ja sosiaalista ulottuvuutta. Rekrytoitujen osaaminenhan on ennen Tapahtuman toteuttamista selvä mittari, jolla tilaisuuden tasoa voi etukäteen yrittää arvioida ja myös markkinoida.

Edellä esitetyn pohjalta tutkimuksen alakysymyksiin 1a ja 1b voidaan tiivistetysti vastata seuraavasti:

*1a) Mitä teemoja hallinnon kokouskeskusteluista löytyy ja mikä on niiden yhteys talouteen?*  
 Osuuskunnan Tapahtumaa käsittelevissä kokouskeskusteluista tunnistettiin 24 erilaista teemanimikettä, jotka esiintyivät yhteensä 94 kertaa. Viisi eniten esiintynyttä teemaa ja niiden esiintymisosuudet kaikkien teemojen esiintymiskerroista ovat Ruokailukulut (13,8 %), Markkinointi (13,8 %), Ehdollisuus (10,6 %), Tuki (9,6 %) ja Vetäjän osaaminen (7,4 %). Edellä mainitun viiden eniten esiintyneen teeman yhteinen osuus kaikkien 24 teeman esiintymisistä on 55,2 %. Teemat Ruokailukulut, Markkinointi ja Tuki ovat vahvasti yhteydessä talouteen. Ruokailukulut liittyvät ruokailun järjestämisestä syntyviin kustannuksiin, Markkinointi puolestaan on pääsääntöisesti kustannuksia aiheuttava toimenpide, jolla pyritään lisäämään myyntiä ja Tuki liittyy ulkopuolelta saatavaan taloudelliseen vastikkeettomaan apuun.

*1b) Miten käsiteltävät teemat muuttuivat kokousten välillä?*

Teema *Ruokailukulut* esiintyi kolmessa neljästä ensimmäisessä Tapahtumaa käsittelevässä kokouksessa 3, 4 ja 6. Kokous 5 oli Talousjaoston kokous ja siinä Tapahtumaa käsiteltiin vain lyhyesti, mutta Ruokailukuluja ei lainkaan. Teeman 13 esiintymiskertaa painottuivat näistä ensimmäiseen (Kokous 3) ja viimeiseen (Kokous 6). Kaiken kaikkiaan runsas keskustelu tästä aiheesta siis käytiin kolmessa kokouksessa, jonka jälkeen asiaan ei palattu. Näistä viimeisessä kokouksessa (Kokous 6) nousi ensimmäistä kertaa esiin teema *Markkinointi*, joka esiintyi yhtä usein koko aineistossa kuin teema Ruokailukulut. Markkinointia käsiteltiin kokouksissa sen ensiesiintymisestä lähtien melko tasaisesti, mutta kokouksessa 10 on havaittavissa selvä nousu (N=5). Kokous oli viimeinen niistä kolmesta kokouksesta, joihin Tapahtuman käsittely keskittyi. Teema *Ehdollisuus* esiintyy vain niissä kolmessa kokouksessa (3, 6 ja 10), joihin Tapahtuman käsittely keskittyi. Nämä keskustelut painottuivatkin siihen, että Tapahtuman valmistelua jatketaan, mutta päätös sen järjestämisestä tehdään sen jälkeen, kun on tieto siitä, että tilaisuus ei tuota tappiota. Teemaa *Tuki* käsiteltiin kolmessa kokouksessa (N=9), joissa se keskittyi selvästi kokoukseen 6 (N=5) ja kokoukseen 10 (N=3). Keskustelu käsitteli mahdollisuutta saada Tapahtuman toteutukseen sille tarvittavaa ulkopuolista rahoitusta. *Vetäjän osaaminen* teemasta keskusteltiin eniten kokouksessa 6 (N=3) ja keskustelussa painotettiin tehtävään valittavan henkilön kokemusta toimia osallistujien kanssa. Kokouksissa 13 ja 14 tuotiin vielä esiin kuinka hyvin vetäjät ovat Tapahtumaa suunnitelleet.

Yhteenvetona voi todeta, että Tapahtuma-keskustelu painottui aluksi vahvasti ruokailukuluihin. Kokouksessa 6 ruokailukuluja käsiteltiin viimeisen kerran. Samassa kokouksessa nousi hyvin vahvasti esiin myös teema Vetäjän kulut (N=21), jota ei muissa kokouksissa käsitelty. Kulujen ohella käsiteltiin kokouksessa 6 ensi kertaa markkinointia ja tuen saamiseen liittyviä asioita, joita painotettiin vielä kokouksessa 10. Keskustelu kuluista näyttääkin siirtyneen keskusteluksi markkinoinnista ja mahdollisen tuen saamisesta.

## 6.6. TAPAHTUMA JA MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSET

Tässä alaluvussa esittelen tutkimusaineistosta tunnistetut muutostoimijuuden ilmaukset. Alaluvun lopussa vastaan tutkimuksen alakysymyksiin

*1c) Mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokouskeskusteluissa esiintyy? ja*

*1d) Miten muutostoimijuuden ilmausten esiintyminen muuttui kokousten välillä?*

Tässä tutkimuksessa muutostoimijuuden ilmaisuja käytettiin menetelmänä, joka teki mahdolliseksi tunnistaa Tapahtuma-puheesta niitä puheenaiheita, joiden kohdalla kokouksiin osallistuneilla esiintyi tarvetta vaikuttaa toimintaan ja jotka eniten herättivät keskustelua. Sisällön analyysillä tuotetut puheenaiheiden kategoriat eli teemat tuovat kyllä esiin puheen aiheen, mutta eivät kuvaa puheen intensiteettiä tai puheen laadullisia ja motivationaalisia tekijöitä. Sen sijaan muutostoimijuuden ilmausten tunnistaminen auttaa tunnistamaan myös puheen funktioita eli puhujan puheellaan välittämiä tavoitteita. Muutostoimijuuden ilmaukset syntyvät tarpeesta vaikuttaa ja siksi ne tarjoavat tehokkaan keinon nostaa esiin toiminnassa keskeisiksi koettuja teemoja. Taulukossa 8 on yhteenveto Osuuskunnan kokousten 3–14 litteraateista Tapahtuman käsittelyä koskevista jaksoista tunnistettujen toimijuuden ilmausten määrällisestä esiintymisestä. Muutostoimijuuden ilmaus vastustus on jätetty Taulukosta 8 pois, koska sitä ei aineistossa esiintynyt. Lisäksi Tapahtumaa käsittelevistä kokouksista 3–14 tunnistetut viisi eniten esiintynyttä teemaa ja niissä ilmenneet muutostoimijuuden ilmausten frekvenssit on taulukoitu tämän tutkimuksen Liitteessä.

Taulukko 8. Toimijuuden ilmaisujen frekvenssit Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa 3–14.

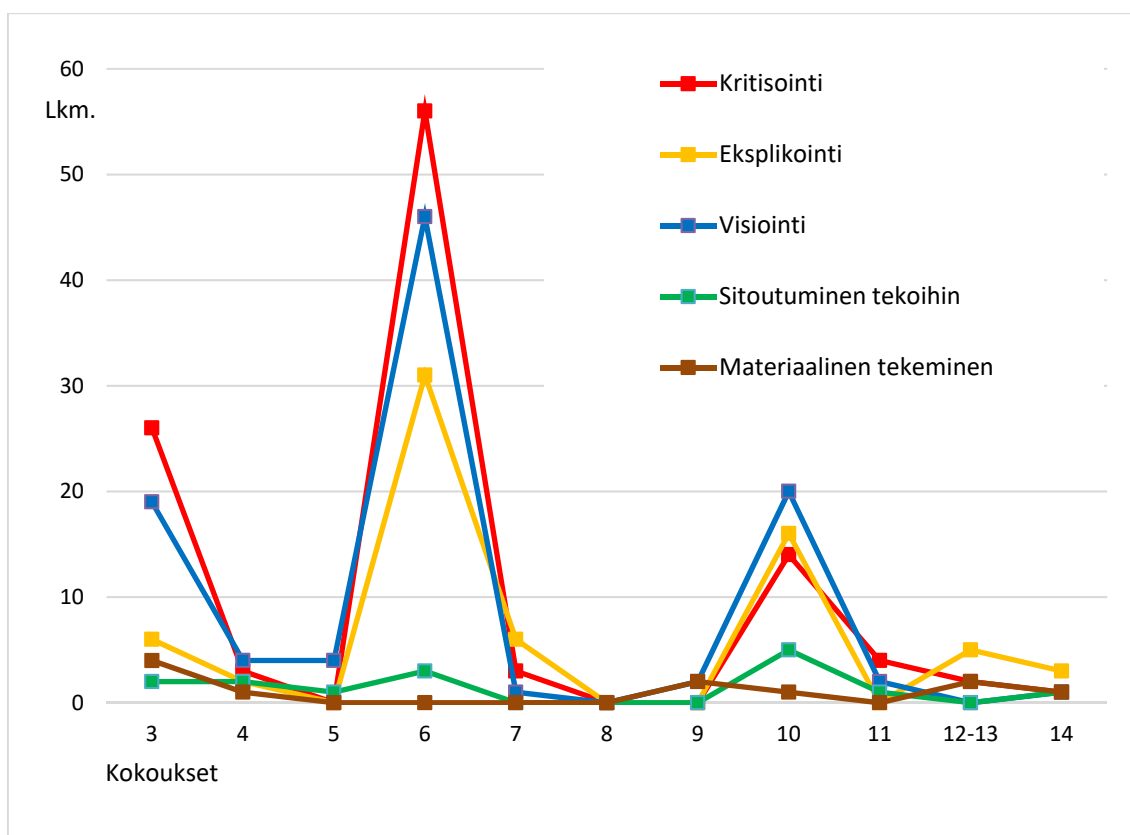
Kokous	Kritisointi	Eksplikointi	Visiointi	Sitoutuminen tekoihin	Tekeminen	Yht.
3	26 (8,6%)	6 (2,0%)	19 (6,3%)	2 (0,7%)	4 (1,3%)	57 (18,9%)
4	3 (1,0%)	2 (0,7%)	4 (1,3%)	2 (0,7%)	1 (0,3%)	12 (4,0%)
5	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (1,3%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)	5 (1,6%)
6	56 (18,4%)	31 (10,2%)	46 (15,2%)	3 (1,0%)	0 (0,0%)	136 (44,8%)
7	3 (1,0%)	6 (2,0%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	10 (3,3%)
8	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
9	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (0,7%)	0 (0,0%)	2 (0,7%)	4 (1,4%)
10	14 (4,6%)	16 (5,3%)	20 (6,6%)	5 (1,7%)	1 (0,3%)	56 (18,5%)
11	4 (1,3%)	0 (0,0%)	2 (0,7%)	1 (0,3%)	0 (0,0%)	7 (2,3%)
12–13	2 (0,7%)	5 (1,6%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (0,7%)	9 (3,0%)
14	1 (0,3%)	3 (1,0%)	1 (0,3%)	1 (0,3%)	1 (0,3%)	7 (2,2%)
Yht.	109 (35,9%)	69 (22,8%)	99 (32,7%)	15 (5,0%)	11 (3,6%)	303 (100,0%)

Taulukosta 8 nähdään, että yli kolmannes (35,9 %) Tapahtuman käsittelyn yhteydessä tunnistetuista toimijuuden ilmaisuista on kritisointi-ilmaisuja. Lähes samaan osuuteen yltävät visiointi-ilmaisut (32,7 %). Uudenlaista toimintaa tarkentavia ja selventäviä eksplikointi-ilmaisuja löydettiin 22,8 %. Haapasaaren ym. (2014, 13) muutoslaboratorioon sijoittuvassa tutkimuksessa esiintyvyys oli samaa luokkaa, mutta painottui selkeästi kritisointiin (44 %) ja eksplikointiin (34 %). Tapahtuman käsittelyssä sitoutuminen tekoihin ja varsinainen materiaallinen tekeminen jäivät ilmaisujen tasolla alhaiseksi (5 % ja 3,6 %). Konkreettiseen toimintaan liittyvien ilmausten (sitoutuminen tekoihin ja tekeminen) vähäistä määrää voi selittää se, että Tapahtuman käsittely Osuuskunnan kokouksissa liittyi Tapahtuman suunnitteluun ja

lisäksi projektista vastasivat työryhmänä Puhuja 7 ja Puhuja 3. Puhuja 7 oli sitoutunut Tapahtumaan alusta lähtien. Ensin esittelemällä suunnitelmansa kokouksessa 3 ja uudelleen kokouksessa 6. Puhuja 3 tuli mukaan suunnitteluhankkeeseen kokouksen 3 jälkeen, josta ilmoitti tämän jälkeen pidetyssä kokouksessa 4 (ks. vuoro 2124, Ote 6, Alaluku 5.5). Muilta osinhan Tapahtumaan liittyvät rekrytoinnit olivat auki ja konkreettinen toiminta vain edellä mainittujen hallituksen jäsenten varassa. Myös Puhuja 7:n Tapahtumaa varten Tilaan tekemä tilavaraus on huomioitu konkreettisenä tekemisenä.

Taulukosta 8 voidaan edelleen päätellä, että pääsääntöisesti ilmaukset kasaantuivat kolmeen hallituksen kokoukseen (Kokoukset 3, 6 ja 10). Näissä kokouksissa Tapahtumaa suunniteltiin. Ensin mainitussa käsiteltiin Tapahtuman ensimmäistä suunnitelmaehdotusta, toisessa keskusteltiin korjatusta suunnitelmasta ja viimeisessä painotettiin markkinoinnin ja tuen saamisen tärkeyttä. Hallitus päätti tilaisuuden järjestämisestä Facebook-ryhmässään ennen kokousta 11, joten Tapahtuman tarkempi käsittely mainitussa kokouksessa ei enää ollut tarpeellista. Tässä vaiheessa prosessiin liittyvät konkreettiset teot eivät mahdollisesti edellyttäneet hallituksen päätöksiä, joten ne eivät myöskään aineistossa näy. Tutkimusaineisto ei myöskään kata Tapahtuman jälkeistä aikaa, joten tietoa mahdollisista siihen liittyvistä jälkikeskusteluista ei ole saatavilla.

Oheen on myös lisätty Kuvio 3, joka havainnollistaa muutostoimijuuden ilmausten ajallista ja keskinäistä esiintymistä. Taulukon 8 tavoin se korostaa Tapahtuman käsittelyn keskittymistä kolmeen kokoukseen. Kokouksen 3 litteraateista tunnistettiin 57 muutostoimijuuden ilmausta. Näistä lähes puolet (45,6 %, N=26) oli kritisointi-ilmaisuja ja kolmannes (33,3 %, N=19) visiointi-ilmaisuja. Kokouksessa 3 Tapahtuma tuotiin ensikertaa hallituksen käsiteltäväksi ja sitä käsiteltiin vajaa kuusi minuuttia (Taulukko 5, Alaluku 6.1). Melko lyhyeltä vaikuttavaa käsittelyä voi selittää ehdotuksessa ilmenneet puutteet, joiden takia se siirrettiin jatkokäsittelyyn. Lisäselityksenä voi olla se, että kokous pidettiin ilta-aikaan ja sitä oli kestänyt yli kaksi tuntia, kun Tapahtumasta ryhdyttiin keskustelemaan. Eksplikointi-ilmaisuja tunnistettiin vain 6 (10,5 %).



Kuvio 3. Toimijuuden ilmausten frekvenssit Tapahtumaa koskevissa kokouksissa 3–14.

Tapahtuman osalta keskustelu painottui hallituksen käsittelyyn kokouksessa 6. Yli 21 minuuttia kestäneen käsittelyn aikana muutostoimijuuden ilmaisuja esitettiin 136, kun niitä päämääräaineistossa esiintyi kaikkiaan 303. Ilmaisut koostuivat pääosin (97,8 %) ilmaisista kritisointi (41,2 %, N=56), visiointi (33,8 %, N=46) ja eksplikointi (22,8 %, N=31). Tämä viittaa siihen, että keskustelussa Tapahtumaan liittyviä ongelmia on nostettu esiin, niihin on haettu ratkaisuja ja sekä kritiikkiä että ratkaisuvaihtoehtoja on pyritty perustelemaan.

Kolmas huippu muutostoimijuuden ilmausten esiintymisessä ilmenee kokouksen 10 yhteydessä. Vajaan seitsemän minuutin keskustelussa muutosilmaisuja tunnistettiin 56. Sekä kes-  
toltaan, että muutosilmausten yhteismäärien osalta, kokous 10 vastaa osittain kokousta 3, mutta mielenkiintoinen ero ilmenee eri muutosilmausten frekvensseissä. Kritisoinnin ja visioinnin osuudet ovat edelleen korkealla (25,0 %, N=14 ja 35,7 %, N=20), mutta niiden keskinäinen järjestys on vaihtunut verrattuna aikaisempiin kokouksiin 3 ja 6. Sen lisäksi, että visiointi-ilmausten määrä kokouksessa 10 on korkeampi kuin kritisointi-ilmausten, niin näi-

den väliin on noussut eksplikointi-ilmausten luokka (28,6 %, N=16). Tämä muutos ilmausten osuuksissa voi heijastaa sekä vahvaa pyrkimystä prosessin ratkaisuun, että myös valmiuksia siihen. Ongelmakohtien esiin tuomista indikoiva kritisointi-ilmausten osuus laskee samalla, kun selventävät eksplikointi-ilmaisut lisääntyvät ja jäsentävät Tapahtuma-projektia. Vänninen ym. (2015, 46) osoittivat, että ainakin muutoslaboratorio-interventiossa kritisointi, eksplikointi ja visiointi ovat ne muutostoimijuuden ilmaukset, jotka parhaiten auttavat toiminnan uudelleen määrittelyssä. Tapahtuma-keskusteluissa kritisointi oli merkittävin toimintaa muokkaava tekijä. Sen esiintyminen oli runsasta etenkin niissä kolmessa kokouksessa, joihin Tapahtuman käsittely keskittyi. Kritisointi ei kuitenkaan Osuuskunnan kokouksissa pysäyttänyt keskustelua, vaan sen sijaan mahdollisesti ruokki erilaisten uudenlaisten ratkaisujen esittämistä, sillä kritisointi-ilmausten ohella esiintyi runsaasti eksplikointi- ja visiointi-ilmauksia.

Tässä yhteydessä on perusteltua korostaa, että edellä esitetyillä, ja tässä tutkimuksessa yleisemminkin esitetyillä frekvensseillä ja niiden osuuksilla ei ole tarkoitus vakuuttaa lukijaa vetoamalla tilastolliseen luotettavuuteen<sup>9</sup>. Tähän eivät tämän tutkimuksen käytössä olevat tiedot riitä. Sen sijaan pyrkimyksenä on havainnollistaa teemojen välillä tapahtuvia muutoksia ja teemojen sisällä tapahtuvia ilmaisujen muutoksia ja siirtymiä. Laadullisen ja määrällisen aineiston yhdistäminen onkin yksi tapaustutkimuksen keinoista kuvata tutkimuskohdetta (Yin 2014, 19).

Edellä esitetyn kuvauksen perusteella vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin 1c ja 1d ovat seuraavat.

*1c) Mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokouskeskusteluissa esiintyy?*

Tapahtuman käsittelyn yhteydessä esiintyneistä muutostoimijuuden ilmauksista selvän enemmistön muodostaneet ilmaukset ja niiden esiintyvyydet ovat: kritisointi (35,9 %, N=109), visiointi (32,7 %, N=99) ja eksplikointi (22,8 %, N=69). Nämä yhdessä kattavat

---

<sup>9</sup> Tilastollinen analyysi pyrkii tekemään perusjoukkoa kuvaavia johtopäätöksiä tutkimusaineistoksi kerätyn otoksen ominaisuuksien perusteella. Otoksesta saadut tulokset perustuvat tilastollisiin menetelmiin. Tulosten luotettavuus edellyttää otoksen ja perusjoukon vastaavuutta sekä riittävää otoskokoa. (Heikkilä 2004, 189–191.) Tässä tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen.

kaikista ilmauksista 91,4 %. Tapahtumaa käsiteltäessä muutosilmauksia sitoutuminen tekoihin esiintyy 5,0 % (N=15) ja ilmauksia materiaallinen tekeminen 3,6 % (N=11) kaikista ilmauksista. Sen sijaan vastustus-ilmauksia ei aineistosta löydetty.

*1d) Miten muutostoimijuuden ilmausten esiintyminen muuttui kokousten välillä?*

Muutostoimijuuden ilmaukset keskittyivät niihin kolmeen kokoukseen (3, 6 ja 10), joissa pääosa Tapahtumaa koskevista keskusteluista käytiin. Näitä kokouksia hallitsivat kritisointi- ja visiointi-ilmaukset. Kokouksessa 3 ja 6 kritisointien osuus (45,6 %, N=26 ja 41,2 %, N=56) oli suurempi kuin visiointien (33,3 %, N=19 ja 33,8 %, N=46), mutta asetelma muuttui kokouksessa 10, jossa visiointeja esiintyi (35,7 %, N=20) selvästi enemmän kuin kritisointeja (25,0 %, N=14). Näiden väliin olivat vielä nousseet eksplikointi-ilmaukset (28,6 %, N=16), joita oli esiintynyt vahvasti jo kokouksessa 6 (22,8 %, N=31). Muutosilmauksia sitoutuminen tekoihin ja materiaallinen tekeminen ei sen sijaan esiintynyt runsaasti. Kuitenkin pieni nousu sitoutumisessa ilmenee kokouksen 10 yhteydessä, jossa 9 % ilmaisuista oli sitoutumista. Yhteenvetona voi todeta, että Tapahtuma-keskusteluissa muutosilmaukset keskittyivät niihin kolmeen kokoukseen, joissa sitä käsiteltiin päätösasiana. Ilmaukset olivat valtaosin kritisointeja, eksplikointeja ja visiointeja, mutta lopussa kritisointien osuus laski ja visiointi- ja eksplikointi-ilmaukset nousivat enemmistöön. (Ks. Taulukko 8 ja Kuvio 3 tässä alaluvussa.)

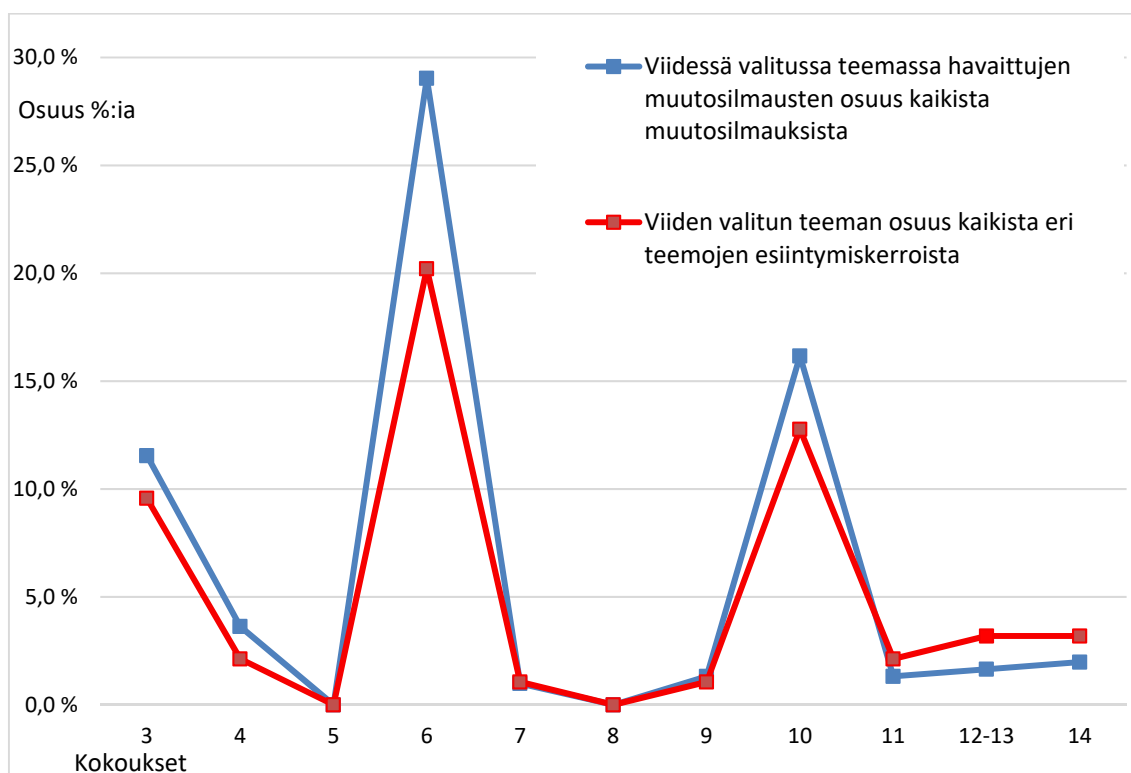
## 6.7 TEEMAT JA MUUTOSTOIMIJUUDEN ILMAUKSET

Tässä alaluvussa analysoidaan aineistosta sisällön analyysillä löydettyjen viiden eniten esiintyneen teeman ja muutostoimijuuden ilmausten yhteisesiintymistä. Yhteenveto näiden esiintymisestä on tämän tutkimuksen Liitteessä. Tämän alaluvun lopussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen pääkysymykseen *Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa?*

Tapahtuma-aineiston litteraateista sisällön analyysillä kerättyjen teemojen ja niiden yhteydessä havaittujen muutostoimijuuden ilmausten esiintymistä on kuvattu edellä alaluvuissa 6.5 ja 6.6. Tässä alaluvussa tehdään yhteenvetoa ja käydään vuoropuhelua edellä mainittujen sisältöjen osalta. Kuviossa 4 havainnollistetaan aluksi viiden dominoivan teeman osuutta



kaikista teemoista (punainen viiva) ja myös viidessä teemassa esiintyvien toimijuusilmausten osuutta kaikista aineiston Tapahtumaa käsittelevistä ilmaisuista (sininen viiva). Kuviosta nähdään, että esimerkiksi kokouksessa 6 viiden teeman käsittelyistä muodostuva osuus on viidesosa (20,2 %) kaikista kokousten 3–14 teemojen käsittelykerroista eli puheenaiheeseen liittyvistä episodeista. Kuviosta 4 nähdään myös, että muutosilmaisut ovat kasaantuneet edellä mainittuihin viiteen teemaan. Esimerkiksi kokouksen 6 aikana viiden teeman sisällä havaitut muutosilmaisut ovat 29,0 % kaikista aineiston muutosilmauksista. Tässä on syytä lisätä, että jonkin viidestä teemasta esiintyvyys ( $N=52$ ) kaikista teemoista ( $N=94$ ) oli 55,3 % ja näissä viidessä teemassa esiintyvien muutosilmausten ( $N=205$ ) osuus kaikista ilmauksista ( $N=303$ ) oli 67,7 %. Kuvio 4 kertoo myös sen, että teemojen ja muutosilmausten yhteisvaihtelu on suurta. Tästä voidaan päätellä, että muutokseen pyrkivää puhetta esiintyi korostuneesti käsiteltäessä jotakin mainitusta viidestä teemasta. Tätä korostaa myös Kuviossa 4 viiden teeman muutosilmausten (sininen viiva) korkeampi osuus verrattuna näiden teemojen osuuteen kaikista teemoista (punainen viiva).



Kuvio 4. Viidessä teemassa esiintyneiden muutosilmausten osuus kaikista ilmauksista ja viiden teeman osuus kaikista teemoista osuuskunnan kokouksissa.

Tapahtumakeskustelun painottuminen viiteen teemaan havainnollistuu myös Taulukon 9 avulla. Taulukossa esitetään viisi teemaa, joiden käsittelyn yhteydessä ilmeni eniten muutosilmaisuja ja puheenvuoroja. Teemojen käsittelyyn käytettyjen puheenvuorojen määrä ei yksistään kerro siitä, kuinka merkittävä tai painava keskustelu on ollut. Sen sijaan, kun puheenvuorojen lukumäärää verrataan muutosilmausten lukumääriin, saadaan tarkempi käsitys siitä, onko teeman käsittelyyn liittynyt toiminnan suuntaamisen kannalta merkityksellistä puhetta. Taulukosta 9 ilmenee, että viisi muutosilmaisuilla mitaten aktiivisinta teemaa ovat sisältäneet 61,3 % kaikista puheenvuoroista ja muutosilmauksista jopa 67,7 %. Tämä puoltaa myös sitä, että tässä tutkimuksessa on ollut perusteltua keskittyä mainitun viiden teeman käsittelyssä esiintyneiden muutosilmausten analyysiin. Ne kuvaavat kattavasti tutkittavaa ilmiötä, joten aineiston vastaavuus ja siten ulkoinen validiteetti oletetaan riittäväksi.

Taulukko 9. Viisi teema, joilla korkeimmat muutostoimijuuden ilmausten frekvenssit.

Teema	Puheen- vuorojen lukumäärä	Osuus kaikista puheenvuoroista	Toimijuus- ilmausten lukumäärä	Osuus kaikista ilmauksista
Ruokailukulut	124	19,8 %	77	25,4 %
Markkinointi	87	13,9 %	43	14,2 %
Ehdollisuus	80	12,8 %	36	11,9 %
Tuki	51	8,1 %	32	10,6 %
Vetäjän osaaminen	42	6,7 %	17	5,6 %
<b>Viisi teemaa yht.</b>	<b>384</b>	<b>61,3 %</b>	<b>205</b>	<b>67,7 %</b>
Kaikki teemat	626	100,0 %	303	100,0 %

**Kokouksen 3** kaikista 57 muutostoimijuuden ilmaisusta 21 ilmausta (36,8 %) liittyi teemaan *Ruokailukulut* eli ruokailun järjestämiseen ja siitä syntyviin kuluihin. Ruokailukulut-teemassa ilmaukset jakaantuivat ilmauksiin kritisointi (N=13), eksplikointi (N=1) ja visiointi (N=7). Muutosilmausten vahva esiintyminen teeman yhteydessä viittaa siihen, että teema on noussut kokouksen keskiöön ja sitä on hallituksen jäsenten kesken työistetty. Keskustelu ruokailukuluista on tässä vaiheessa kuitenkin painottunut visiointiin ja kritisointiin, eikä juurikaan esitettyjen ajatusten perustelemiseen eli eksplikointiin. Toiseksi painavimman teeman *Ehdollisuus* (tilaisuuden perumismahdollisuus, jos se osoittautuu kannattamattomaksi) ollessa puheenaiheena muutosilmauksia annettiin 9, joista 6 oli visiointi-ilmauksia. Tämä on linjassa sen Puhuja 6:n puheenvuorostakin ilmenevän ajatuksen kanssa, että (3/1738 ja

3/1743; ei otteella tässä tekstissä) ”*Joo, mutt siis jos päätetään hyväksyy tää jatkovalmistelu nyt, ni eiks se ---*” ”*Ett voi niinku alottaa markkinoinninki jo ja muuta*”. Ehdollisuus on siis pääosin liittynyt tulevan toiminnan suunnitteluun ja sen ideointiin, miten ja miksi toimintaa Tapahtuman järjestämiseksi voidaan jatkaa, vaikka varsinaista päätöstä järjestämisestä ei vielä tehdäkään. *Vetäjän osaaminen* teeman käsittelyssä esitettiin 5 muutosilmausta. Lisäksi kokouksessa 3 käsiteltiin myös teemaa *Vetäjien määrä* (2 muutosilmausta), jolla on yhteys siihen miten hyvin ja millä resursseilla Tapahtuma toteutetaan. Tällä taas on yhteys Tapahtuman kuluihin.

**Kokouksen 4** lyhyestä Tapahtuma-keskustelusta löydettiin 12 toimijuusilmausta ja ne liittyivät teemoihin *Ruokailukulut* (11 kpl) ja *Valmisteluja tehty* (1 kpl). Eri ilmausten jakauma oli tasainen, mutta vastustusta ja konkreettista tekemistä niissä ei ilmaistu. Keskustelu keskittyi Tapahtuman ruokailun järjestämiseen, johon Puhuja 3 esitti alustavaa ratkaisua (4/2132; ks. Ote 12, Alaluku 6.3): ”*Joo, ja sitte tota mä aattelin kysyä sitä Annaa, (...) se vois tulla sinne pitämään sitä, ett se sais niinku siitä sitt vielä jotain palkkaa. Ku sehän on ammatiltaan hovimestari, ja tota hoitelee korkeakoulussa niinku tämmösiä catering-homia. (...) sen kanssa sais jonku diilin (...) ainaki vois luottaa, että homma hoituu.*”

Kun tarkastelemme **kokouksessa 6** tunnistettujen muutostoimijuuden ilmausten suhdetta keskustelussa tunnistettuihin teemoihin, voimme havaita, että kolmannes (N=45) 136 ilmauksesta liittyi teemaan *Ruokailukulut*. Esiintyvyys kokouksessa 6 oli samaa luokkaa (33,1 %) kuin Tapahtuman ensiesittelyssä kokouksessa 3 (36,8 %, N=21). Kokouksessa 6 ruokailukuluihin kohdentuvia kritisointi-ilmauksia oli 24 ja visiointi-ilmauksia 13. Näiden ilmausten osalta keskinäinen suhde oli sama kuin kokouksessa 3 (13 kritisointia, 7 visiointia). Sen sijaan eksplikointeja havaittiin 8, kun niitä kokouksessa 3 oli vain yksi. Eksplikointi-ilmausten ilmestymisen aiheita koskevaan keskusteluun voi tulkita ilmaisevan sitä, että Tapahtuman käsittelyn tässä vaiheessa hallituksen jäsenille oli muodostunut tarkempi käsitys käsiteltävästä aiheesta. Tapahtuma-suunnitelman kehittyminen on voinut olla seurausta aiheen käsittelystä edellisen ja tämän kokouksen välillä tai tämän kokouksen aikana. Mahdollisesti kuva Tapahtumasta on jalostunut ja sen seurauksena hallituksen jäsenille on myös syntynyt tarvetta argumentoida ja selventää, eikä vain kritisoida, kokoukseskustelun yhteydessä joitakin ehdotuksia. Myös teeman *Tuki* (16,9 %, N=23) kohdalla muutosilmauksia esiintyi runsaasti ja ne painottuivat ilmaisuihin kritisointi (N=13). Kokouksessa 6 *Vetäjän osaaminen* teemaan liittyviä ilmauksia esitettiin 5, kuten aiemmin kokouksessa 3.

Kun teemojen *Ruokailukulut* ja *Vetäjän osaaminen* sekä myös teemojen *Vetäjän kulut* (N=21) ja *Vetäjien määrä* (N=4) muutosilmausten frekvenssit yhdistetään, on näiden osuus 37,5 % (N=51) kaikista kokouksen 6 ilmauksista. Tämä osoittaa, kuinka Tapahtuma-aiheen käsittelyssä hallituksen jäsenten huomio kohdistui vahvasti tilaisuuden kuluihin. Kun vahvana esiintyneen kulukeskustelun rinnalle nostetaan teema Tuki ja siihen liittyvien ilmausten merkittävä osuus (16,9 %, N=23) kokouksen muutosilmauksista, niin voidaan päätellä tuen nousseen hallituksen ajattelussa yhdeksi mahdolliseksi ratkaisuvaihtoehdoksi liian suuren kulurasitteen ja riittämättömän tulopuolen aiheuttaman tappion kattamiseen. Teemaan *Ehdollisuus* liittyi tässä kokouksessa (Kokous 6) 8,8 % ilmauksista (N=12), mikä osuus oli pienempi kuin kokouksessa 3 (15,8 %, N=9), jolloin teeman alla oli toiseksi eniten ilmauksia. Ehdollisuus-teemaan liittyivät tässä tutkimuksessa myös ne alateemat, jotka käsittelivät Tapahtuman suunnittelun ja organisoinnin ylläpitämistä, vaikka lopullista päätöstä tilaisuuden järjestämisestä ei oltu tehty (esim. *Ehdollinen päätös tapahtumasta, jotta voidaan aloittaa markkinointi*). Hallitus, tai lähinnä valmisteluryhmään (Puhuja 7 ja Puhuja 3), toimi ehdollisesti organisoidessaan projektia esimerkiksi keskustelemalla alustavasti ennen tilaisuuden järjestämis päätöstä mahdollisten vetäjien kanssa heidän rekrytoinneistaan.

**Kokouksen 6 jälkeen** teemojen esiintymisessä ilmenee merkittävä muutos. Tapahtuman käsittelyn alkuvaiheessa paljonkin keskustelua herättänyttä teemaa *Ruokailukulut* ei enää esiinny ja siihen liittyvät kysymykset ruuanlaittajasta näyttävät olevan ratkaistu. Hallitus ei myöskään jatkossa Tapahtumasta keskustellessaan hyödynnä välineenä sen budjettia, kuten se oli tehnyt kokouksessa 3 ja kokouksessa 6. Tapahtuman taloudellinen arviointi näyttääkin kokoukseskustelujen perusteella täysin puuttuvan kokouksen 6 jälkeen käydyistä keskusteluista, vaikka hallitus olikin kokouksen 6 päätöksessään (OSK 6H) sitoutunut seuraamaan Tapahtuman tulojen ja tuen riittävyyttä. Tämän jälkeen Tapahtuma ja budjetti kytkeytyvät aineistossa toisiinsa vain kerran ja vain lyhyesti kokouksessa 11 hallituksen keskustellessa vuosibudjetista ja siihen liittyen yleisellä tasolla Tapahtumaan liittyvien maksujen kirjaamisesta. Leontjevin (1977, 95–96) mukaan teon tavoite rakentuu tekijän tavoitteista eli intentioista, mutta myös niistä olosuhteista, joiden vallitessa teko voidaan toteuttaa. Olosuhteiden muuttuessa muuttuvat vain operaatiokomponentit eli ne keinot, joilla teko voidaan suorittaa. Leontjevin mukaan tavoite kuitenkin säilyy. Leontjevia tulkiten voidaan ajatella, että pyrkimys tavoitteeseen eli Tapahtuman järjestämiseen on hallituksen sisällä jaettu, mutta samalla keinot, joilla kuluihin voitaisiin vaikuttaa ovat rajalliset tai niitä ei hyväksytä. Tapahtuma

halutaan tavoitteen mukaisesti toteuttaa, mutta sen kuluja ei voida vähentää vaarantamatta Tapahtuman järjestämistä. Siksi kulut mahdollisesti ajatellaankin annettuina, eikä niistä ehkä siitä syystä ole tarvetta tai haluakaan keskustella. Sen sijaan tuodaan esiin keinoja, joilla tuloja voidaan lisätä. Näitä keinoja ovat mahdollinen tuki ja markkinoinnin kautta saatava lisäys Tapahtuman osallistujamäärään. Tapahtuman käsittelyä koskevista puheenvuoroista ei myöskään löydetty yhtään sitä vastustavaa ilmausta, mikä kertonee hallituksen yhteisestä tavoitteesta järjestää tilaisuus.

Jonkin tasoista yhteisen päätöksen syntymistä ilmentää myös se, että kokouksessa 10 aiemmin runsaimmin esiintyneitä kritisointi-ilmauksia oli nyt vähemmän kuin tässä kokouksessa eniten esiintyneitä visiointi ja eksplikointi-ilmauksia. Sen sijaan *Ehdollisuus* teema esiintyy keskustelussa vielä kokouksessa 10 yhteensä 15 ilmaisulla (26,8 % kokouksen 10 ilmauksista). Tämän jälkeen ehdollisuutta ei enää käsitellä, koska päätös Tapahtuman järjestämisestä tehdään tämän kokouksen jälkeen hallituksen Facebook-ryhmässä ja vahvistetaan lopullisesti seuraavassa kokouksessa (Kokous 11). Teemaan *Tuki*, johon muutosilmaukset liittyivät ensimmäisen kerran kokouksessa 6, liittyi vielä kokouksessa 10 ilmauksia yhteensä 8 (14,3 %). Tämän jälkeen teema esiintyy vain kerran osuuskunnan jäsenkokouksessa (Kokous 12), jolloin Puhuja 7 kertoi Säätiön tukevan joitakin halukkaita tahoja osallistumaan Tapahtumaan. Tämä tuki on vaikuttanut välillisesti siihen, että Tapahtuman minimiosallistujatavoite saatiin täytettyä, mikä puolestaan mahdollisti ehdollisen päätöksen sijaan lopullisen päätöksen Tapahtuman järjestämisestä. Tosin kukaan ei järjestämispäätöstä tehtäessä kokouksessa 11 maininnut mahdollisesta tuesta, joten sen varmistumisen ajankohdasta ei ole tietoa. Minimitavoitteen täytyminen indikoi samalla myös omakustanteisuuden tai mahdollisen tappion toteutumisesta, mikä oli noussut esille aiemmin hallituksen arvioidessa Tapahtuman budjettia kokouksessa 6 (ks. Alaluku 6.3).

Kokouksessa 11 Tapahtumaa ei juurikaan käsitelty, eikä myöskään sen jälkeen. Muutosilmauksia havaittiin 7 kappaletta kokouksessa 11, osuuskunnan kokouksessa (Kokous 12) 7 ja sitä seuraavassa hallituksen kokoontumisessa (Kokous 13) 2 sekä kokouksessa 14 vielä 7. Kokousten 11–14 aikana esitetyistä 23 muutostoimijuuden ilmauksesta 7:n sisältyi teemaan *Vetäjän osaaminen* ja ne esiintyivät kahdessa viimeisessä hallituksen kokouksessa (Kokous 13: N=2, Kokous 14: N=5). Ainoa kriittinen kommentti liittyi keskusteluun vetäjien nimikkeistä. Viimeisten kokousten alhaisten muutostoimijuuden ilmausten frekvenssien johdosta

on vaikea vetää valideja johtopäätöksiä ilmausten ja teemojen yhteisesiintymisten merkityksistä. Teema Vetäjän osaaminen nousi esiin ensimmäisen kerran Tapahtuman esittelykokouksessa (Kokous 3). Ilmaisujen määrässä teema oli mainitussa kokouksessa kolmanneksi painavin, tosin ilmaisuja oli vain 5 (8,8 % kaikista kokouksen ilmauksista). Kokouksessa 6 teemaan liittyi vain 5 ilmausta (3,8 %). Tämän jälkeen se esiintyy kahdessa viimeisessä kokouksessa (N=7) ja siis sen jälkeen, kun Tapahtuman toteutus oli jo kokouksessa 11 vahvistettu.

Vastaus tutkimuksen pääkysymykseen 1.) *Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa?*

Kokouksessa 3 talous nousee esiin Tapahtuman ruokailua käsiteltäessä. Visioitu Tapahtuma ei riittävästi huomioi ruokailun järjestämiseen liittyviä kuluja ja tästä seuraa kritisointia. Tapahtuman suunnitelmaa halutaan tarkentaa kulujen ja riittävän osallistujamäärän osalta, joten päätetään jatkaa valmisteluja ja tehdä järjestämispäätös vasta kun tarkempi budjetti on tiedossa. Kokouksessa 4 päätetään palkata erikseen ammatti-ihminen tekemään Tapahtuman ruoka. Tarkennettu, mutta edelleen tappiolliseksi osoittautuva suunnitelma esitellään kokouksessa 6 ja kokous painottuu vahvasti ruokailukuluihin, ulkopuoliseen tukeen ja tilaisuuden vetäjien palkkauksesta syntyviin kuluihin. Visiointi- ja kritisointi-ilmausten osuudet ovat samaa luokkaa kuin kokouksessa 3, mutta nyt esiintyy myös eksplikointi-ilmauksia. Tämän voi tulkita kuvaavan analyttisemmän ja jalostuneemman keskustelun vaihetta, jossa erilaisia vaihtoehtoja pyritään perustelemaan samalla kun pyritään löytämään yhteistä ratkaisua. Näyttää siltä, että kokouksessa 6 talous on ollut Tapahtumaa käsittelevän keskustelun ytimessä. Tämäkin kokous päätti jatkaa valmisteluja ja tehdä järjestämispäätöksen sen jälkeen, kun riittävä rahoitus tilaisuudelle on varmistettu. Kokouksen 6 jälkeen ruokailukuluja ei enää käsitellä, mutta ei myöskään Tapahtuman budjettia. Kokouksessa 10 järjestämispäätöstä vielä siirretään, koska osallistujamäärä ei vielä ole riittävä ja mahdollisesti saatavasta tuesta ei ole varmuutta. Päätös Tapahtuman järjestämisestä tehdään hallituksen Facebook-ryhmässä ja vahvistettiin lyhyesti tämän jälkeen kokouksessa 11, minkä jälkeen Tapahtumaan liittyvät harvat puheenvuorot ovat olleet tiedotusluonteisia. Tapahtuma-keskusteluista ei myöskään löydetty vastustusta ilmaisevia toimijuudenilmauksia.

Yhteenvedo muutosilmausten ja teemojen esiintymisten perusteella viittaisi siihen, että Tapahtuma oli Osuuskunnan osalta pääosin suunniteltu toteutusta varten ja että keskusteluissa

esiintyneisiin ongelmiin oli pääosin löydetty yhteinen tavoite jo kokouksessa 6 ja viimeistään kokouksessa 10. Paljon puheenvuoroja herättänyt keskustelu ruokailukuluista päättyi kokonaan kokouksen 6 jälkeen. Samalla jäi pois budjetti suunnittelua ja argumentointia mahdollistavana työvälineenä. Tämä viittaisi siihen, että hallitus oli löytänyt yhteisen tahtotilan ja tavoitteen sekä ratkaisun ruokailun järjestämisongelmaan. Kuluihin liittyviä muutoksia ei esitetty, eikä budjettia käytetty argumentointiin, joten näyttäisi siltä, että Tapahtuman kulujen osalta ei ollut tarvetta muutoksiin. Kuitenkin samaan aikaan puhuttiin tulopuoleen liittyvistä asioista, kuten osallistujamäärästä ja tuesta. Aineistosta ei myöskään löytynyt vastustusta kuvaavia muutostoimijuiden ilmauksia, mikä viittaisi yksimieliseen tavoitteeseen toteuttaa Tapahtuma.

Mutta riittääkö se, että hallitus projektia suunnitellessaan tietyssä vaiheessa lopettaa kritiisointiakin herättäneen keskustelun kuluista ja keskittyy tämän jälkeen yksinomaan tulopuoleen, selittämään riittävästi hallituksen taloudellista ajattelua? Tässä ajattelussa olisivat vastakkain laskettavissa olevat kulut, siihen liittyvä tappio ja esimerkiksi ulkopuolinen tuki, jonka mahdollisesta saamisesta tai määrästä ei ollut tietoa. Voiko se osuuskunnan taloudelliseen tilanteeseen liittyvä keskustelu, jonka Puhuja 2 nosti esiin (ks. Luku 4.2) tilikauden ensimmäisessä hallituksen kokouksessa (Kokous 1) olla vaikuttamatta Tapahtuman toteutukseen ja etenkin siitä syntyvien taloudellisten seurausten arviointiin. Tätä taloudellista näkökulmaa hallitus käsitteli aktiivisesti kokouksissa 3 ja 6, mikä ilmenee muutossilmausten kasaantumisina teemoihin *Ruokailukulut*, *Ehdollisuus* ja *Tuki*. Tapahtumaa voi tarkastella Osuuskunnan erillisprojektina, mutta sillä on vaikutusta myös osuuskunnan toimintaan yleisemmin. Eskolan ja Suorannan (2005, 213) mukaan tutkimuksen tulkintojen ristiriitaisuudet heikentävät tutkimuksen reliabiliteettia. Mielestäni kuluista puhumisen loppuminen, ja tämän keskustelun korvaaminen epävarmaan tukeen liittyvillä odotuksilla, on ristiriidassa osuuskunnan toimintaan vahvasti vaikuttavan taloudellisesti haastavan tilanteen kanssa.

Yhteisen tavoitteen puuttuminen on omiaan luomaan ristiriitaista toimintaa, mutta tämä ilmiö ei rajoitu vain pieniin osuuskuntiin. Kallenaution (2009, 279–281) mukaan osuuskuntapohjaisen monialakonserni Ekan 1990-luvulla tapahtuneen velkasaneeraukseen johtaneen

kehityksen yhtenä taustalla vaikuttavana tekijänä oli yhteisen konsernistrategian puuttuminen<sup>10</sup>. Alakonsernien erilaiset toimialat ja alakonsernien toteuttama omaehtoinen toiminta ja ristiriitaiset päämäärät muodostivat toimintaympäristön, jota oli taloudellisesti vaikeina lammuvuosina vaikea uudistaa. Toimintaa pyrittiinkin Kallenaution mukaan liikaa toteuttamaan hyvinä taloudellisina aikoina omaksutuilla menetelmillä. Kulukeskustelun ja budjetin käytön loppuminen Osuuskunnassa kokouksen 6 jälkeen sekä keskustelun korvaaminen puheella tuesta, Osuuskunnan ollessa taloudellisesti vaikeassa tilanteessa, viittaisi talouden osalta yhteisen tai ainakin selkeän tavoitteen puuttumiseen. Kuitenkin juuri tätä taustaa vasten kysymyksiä herättää myös vastustus-ilmausten puuttuminen aineistosta. Tältä osin hallituksen toiminta näyttää yksimieliseltä ja suuntautuvan Tapahtuman järjestämiseen. Edellä mainituista syistä Tapahtuma onkin mielestäni syytä pyrkiä kytkemään osaksi, ja tarkastella osana, osuuskunnan laajempaa ja pitkäjänteisempää toimintaa. Miten Tapahtuma Osuuskunnan osatoimintana kytkeytyy sen viralliseen toimintaan ja sen säännöissä kirjattuun tarkoitukseen tukea jäsentensä taloudenpitoa sekä miten talous ilmenee tässä toiminnassa? Siihen pyritään vastaamaan luvussa 7.

---

<sup>10</sup> E-osuuskunta Eka oli 39 E-osuusliikkeen ja Keskusosuusliike OTK:n fuusion seurauksena 1.10.1983 syntynyt osuuskunta. Se oli vuonna 1984 Nesteen ja Keskon jälkeen Suomen kolmanneksi suurin yritysliittymä, joka työllisti 27.000 työntekijää. (Kallenautio 2009, 11–12.)



## 7 TALOUS OSUUSKUNNAN TOIMINTAJÄRJESTELMÄSSÄ

Tämän luvun alaluvussa 7.1 esittelen yhden vaihtoehtoisen tulkinnan siitä, miten Osuuskunnan Tapahtuma-projekti voidaan sijoittaa osatoiminnaksi, jolla osuuskunnan toimintaa rakennetaan. Tämän tulkinnan yhtenä tarkoituksena on sen esiintuominen, että toiminnan arvioiminen vain yhdellä ulottuvuudella ei anna riittävää kuvaa toiminnan moniulotteisuudesta ja sitä toteuttavien tekijöiden keskinäisestä vaikuttavuudesta. Samalla tuodaan esiin se, että toiminnan rakentuminen tekojen ja osatoimintojen kautta tarkoittaa myös sitä, että näiden ajallinen määrittäminen rajaa samalla myös kohteelle ja tavoitteelle tietyn aikajänteen ja siten tietyn kiinteän pisteen, jonka kautta ja johon nähden toimintaa arvioidaan. Tämä liittyy myös taloudellisen tuloksen arviointiin eli esimerkiksi siihen arvioimisko tulosta ja kannattavuutta lyhyellä vai pitkällä aikavälillä. Tulostavoitteen asettamiseen ei Soverin (1983, 38–39) mukaan riitä vain vuositason ja -budjetointiin liittyvien tavoitteiden asettaminen, vaan tärkeää on tarkastella tavoitteita useamman vuoden aikajänteellä. Pitkän aikavälin tuloksen arvioiminen vain lyhyen aikajänteen tuloksen perusteella olisi siis riittämätöntä. Siksi myös toimintaan sovellettavan talousmallin havaitsemiseen ei riitä yksittäisen osatoiminnan analyysi. Sen sijaan näkökulmaa on täydennettävä sijoittamalla osatoiminta osaksi laajempaa toiminnan kokonaisuutta ja laajentamalla analyysiä yli alkuperäisen primääriaineiston.

Alaluvussa 7.2 esittelen osittain alalukuun 7.1 nojaten, sekä tämän tutkimuksen aineistoon pohjautuen, tulkintani osuuskunnan talousmallista ja vastaan tämän tutkimuksen toiseen päätutkimuskysymykseen *Mikä on osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?*

### 7.1 TAPAHTUMA JA SUHDETOIMINTA

Tätä tutkimusta tehtäessä oletuksena oli, että taloudellinen ympäristö vaikuttaisi niihin ratkaisuihin ja tekoihin, joilla toimintaa Osuuskunnassa suunnitellaan ja toteutetaan. Osuuskunnan kireä taloudellinen tilanne ei ilmene vain hallituksen jäsenten puheessa, vaan se on luettavissa myös osuuskunnan tilinpäätöksistä. Tulos on viimeisinä toimintavuosina ollut nollan tuntumassa, mutta alkuvuosilta on kokemusta myös tappioista. Tätä tappiota yhtiö ei

ole vielä pystynyt kattamaan. Oman pääoman kasvua on saatu aikaan jäsenmäärää kasvattamalla ja sitä kautta osuusmaksujen lisääntymisellä, mutta ei taloudellisesti kannattavalla toiminnalla. Liiketaloudellinen kannattavuus voidaan Riistaman ja Jyrkkiön (1994, 29–31) mukaan määritellä yrityksen kykyä suoriutua voitonjakotavoitteestaan ja maksuistaan. Maksuvalmiuden ylläpitäminen puolestaan edellyttää toiminnalta kykyä riittävän likviditeetin keräämiseen ja sen ylläpitämiseen. Kannattavuus saavutetaan taloudellisuudella. Mitä pienemmällä panoksella suhteessa tuottoihin tuote syntyy, sitä taloudellisempaa se on. Tällöin toiminta on myös tuottavaa. Mutta liiketaloudellisen kannattavuuden ohella toiminnalla voi olla muitakin arvoja ja esimerkiksi osuustoiminnassa voitonjakotavoite sisältyy jäsenten saamiin etuihin. Tästä riippumatta toiminnasta saatava tuotto ja riittävä rahoituspuskuri ovat kuitenkin viime kädessä ne tekijät, jotka mahdollistavat pitkäjänteisemmän ja usein myös taloudellisemmän tuotannon sekä myös muiden kuin edellä mainittujen liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen.

Riistaman ja Jyrkkiön (1994) edellä esitettyyn määritelmään on kuitenkin hyvä lisätä, että Osuuskunnalla on yksi merkittävä tuotantontekijä, jonka arvo tuotantopanoksena ei näy yrityksen kirjanpidossa. Tämä tekijä on Osuuskunnan jäsenten tekemä vapaaehtoistyö. Tämän työpanoksen arvo Osuuskunnan toiminnan mahdollistajana on merkittävä, etenkin kun toiminnan taloudellinen tulos on kuluneina vuosina ollut nollan tuntumassa. Ilman jäsenten vapaaehtoispanosta tulos olisi ollut tappiollinen. Puhtaasti liiketaloudellisista näkökulmista, yritystoiminnalle yleisesti asetetuista tuloksentehtäville tavoitteista ja osuuskunnan toiminta- ja kilpailuympäristön tekijöistä tarkasteltuna ryhtyminen Tapahtuma-hankkeeseen ei yksittäisenä projektina vaikuta perustellulta. Hallitushan kävi kokouksessa 6 keskustelun (Ote 17, Alaluku 6.3), jossa Tapahtuman kannattavuutta verrattiin vastaaviin kunnan järjestämiin tilaisuuksiin. Tällöin todettiin, että kunta järjestää, ja sillä on myös varaa järjestää vastaavat tapahtumat tappiollisina. Julkisena toimijana sillä voi olla tähän lukuisia perusteltujakin syitä, mutta samalla se myös haastaa liiketoimintaympäristön ja siellä toimivat yritykset. Tapahtuma ei myöskään tunnu sopivan Osuuskunnan viralliseen sääntöihin kirjattuun tarkoitukseen, jonka mukaan liiketoimintaa harjoitetaan jäsenten talouden tukemiseksi. Sääntöt ovat kuitenkin yksi osuuskunnan toimintajärjestelmän komponenteista, jolla tulisi olla vaikutusta toiminnan rakentumiseen.

Osuuskunnan taloudelliseen asemaan, eli teemoihin *Ruokailukulut* ja *Tuki*, liittyvistä muutostoimijuuden ilmauksista Ruokailukulut-teema jäi kokonaan pois ja Tuki-teema lähes täysin kokouksen 6 jälkeen. Tässä kokouksessa käsiteltiin korjattua ja täydennettyä Tapahtumaa koskevaa esitystä, joka sen ensiesittelyn yhteydessä kokouksessa 3 oli siirretty jatkokäsittelyyn johtuen budjetoinnissa havaituista puutteista. Kokouksessa 6 budjetti oli edelleen puutteellinen ja osoitti edelleen tappiota. Kuitenkin kokouksen 6 jälkeen myös budjetin käyttö Tapahtuman kannattavuutta ilmaisevana työkaluna jäi pois. Näyttäisi siltä, että Tapahtuman osalta hallitus oli viimeistään kokouksen 6 jälkeen pääosin hyväksynyt taloudellisesti tappiollisen lopputulos, sillä se asetti tavoitteeksi nolla tuloksen ja toivoi Tapahtumalle ulkopuolista tukea (6/619. Puhuja 7: ”*Pyrittäiskö, ett olis niinku nolla, tulot kattais menot, ja jos tulee tukea, niin...*”). Tämä oli siis hallituksen kanta samaan aikaan, kun maksimimäärälle osallistujia laskettu ja korjattu budjetti osoitti nollatuloksen sijaan XX euron tappiota. Aiemmin kokouksessa 3 hallitus oli päättänyt, että ”*[t]apahtuma mahdollistaa Säätiön apuraha-hakemuksen. Tapahtuma rahoittaa itse itsensä*” (OSK 6H). Samalla hallitus kuitenkin edellytti tarkempaa budjettia, jotta Tapahtumasta ei synny tappiota. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä myös muistuttaa siitä, että hallitus oli aikaisemmin kokouksessa 1 osuuskunnan budjettia laatiessaan linjannut, että perustoiminnasta syntyvää 15 %:n budjetitivajetta täytyy paikata erillisprojektien riittävän kannattavilla tuloksilla (ks. Alaluku 4.2). Tämä ei kuitenkaan Tapahtuman osalta näyttänyt toteutuvan ja poikkesi siten hallituksen kokouksessa 1 tekemästä linjauksesta. Samalla on huomattava, että muutostoimijuuden ilmausten analyysillä keskusteluista ei löydetty Tapahtumaa vastustavia ilmauksia, mikä viittaisi siihen, että hallituksen kokouksessa 1 tekemästä linjauksesta oltiin valmiita Tapahtuman osalta poikkeamaan.

On siis mahdollista, että Tapahtuman ensisijaisena tarkoituksena ei ole ollut tuottaa taloudellista tulosta ja sitä kautta tukea osuuskunnan jäsenten taloutta. Tapahtumasta budjetin perusteella syntyväksi arvioitu tappio viittaa siihen, että Tapahtuma on tappiosta huolimatta haluttu järjestää. On siis mahdollista, että Osuuskunnan hallitus on tavoitellut Tapahtumalla jotakin muuta osuuskunnan toiminnan kannalta tärkeäksi kokemaansa tulosta. Tavoite on siten voinut olla muuta, kuin esimerkiksi tarve paikata perusliiketoiminnasta syntyvää merkittävää tappioita, jonka osuudeksi oli budjettia käsiteltäessä kokouksessa 1 arvioitu 15 % (ks. Alaluku 4.2). Mikä muuten selittäisi taloudellisesti haastavassa tilanteessa tietoisesti tappiollisen toiminnan? Muutostoimijuuden ilmausten analyysi osoittaa, että talouteen liittyvä kulukeskustelu ja budjetin hyödyntäminen laskennan välineenä jäivät pois kokouksen

6 jälkeen ja tukikeskustelukin lähes kokonaan. Tämän jälkeen toimijuusilmausten määrä kokonaisuudessaan väheni, mutta selkeänä teemana tämän jälkeen esiintyi Markkinointi. Tapahtuman osalta tulostavoitteeksi asetettiin nollatulostavoite. Ilmaukset nostavat esiin tavoitteen välttää mahdollinen Tapahtuman järjestämisestä syntyvä tappio lisäämällä markkinointia ja sitä kautta osallistujamäärää.

Keskustelun ohessa ilmaistut arviot Tapahtuman tuloista ja kuluista osoittavat kuitenkin koko Tapahtuman käsittelyn ajan, että se tulisi olemaan tappiollinen. Kokouksessa 6 oli vielä käytetty budjettia suunnittelun välineenä ja sen mukaan maksimääräkään osallistujia ei riittäisi tekemään Tapahtumasta kannattavaa. Vain ulkopuolelta saatava tuki näytti ainoalta keinolta saada tulos positiiviseksi. Ristiriidat liiketoiminnalle perinteisesti asetetun kannattavan toiminnan, Osuuskunnan hallituksen ilmaiseman nollatulostavoitteen ja arvioidun tappiollisen tuloksen välillä pakottivat minut palaamaan tekstiin uudelleen, laajentamaan analyysin alaa myös muihin kuin vain niihin kokouksiin, joissa käsiteltiin Tapahtumaa, sekä etsimään näin selitystä aineistossa esiintyville erilaisille ja osittain toiminnan kohteen (jäsenten talouden tukeminen) kannalta ristiriitaisille tavoitteille. Joitakin mahdollisen selityksen tarjoavia tapahtumia aineistosta löytyikin.

Tapahtuma-projektin lisäksi hallitus oli valmistellut samalla viikolla toimipaikalla pidettävää PR-tilaisuutta, jonka Puhuja 7 (1766) esitteli kokouksessa 3 heti Tapahtuman esittelyn jälkeen. PR-tilaisuuden järjestämiseen ja osin sen rahoittamiseen oli saatu mukaan ulkopuolisia toimijoita ja yhteistyökumppaneita. Ajatuksena oli, että Työntekijä 1 esittelisi tilaisuudessa osuuskunnan toimintaa. Lisäksi alan muita toimijoita, sekä yksityiseltä että julkiselta puolelta, oli tarkoitus saada paikalle kertomaan toimialasta ja sen mahdollisuuksista, mutta myös kuulemaan ja oppimaan toimialasta. Paikalle oli tarkoitus saada myös korkeamman tason päättäjiä ja asiantuntijoita sekä toimittajia. Kuljetuksiin oli tarkoitus varata linja-auto. Edellä kuvatusta PR-tilaisuuden esittelystä ilmenee, kuinka mittavasta tilaisuudesta oli kysymys.

Seuraava ote 25 pyrkii tuomaan esiin sitä arvoa, jota PR-tilaisuudella on mahdollisesti tavoiteltu suhteessa yhteistyökumppaneihin ja osuuskunnan ulkopuolisiin toimijoihin.

Ote 25: Hallitus, Kokous 3

1768. Puhuja 7: Kuntien. Tarkotus on, että ne tajuu, että tällanen toiminta on.

1769. Puhuja 6: Ehkä joku strategi paikalle mm. ja...

1770. Puhuja 7: No joo, kyllä, ehdottomasti! Kaikki, jotka on vähänkin kiinnostunu, ni nyt näytetään niille. Ett ne oikeesti näkee, ett tääll on niinku rakennettu. Ja täss on...

--

1776. Puhuja 1: Joo.

1777. Puhuja 7: Mutt sitten tota se, että esimerkiksi ens vuonna kunnat ostaa meiltä, ja niinkun sitten ohjaa ne  
---

1778. Puhuja 1: Okei, elikä täll on tämmönen tarkotus.

1779. Puhuja 7: Siell on semmonen.

1780. Puhuja 1: Tulevaisuuden...

1781. Puhuja 7: Kyllä!

1782. Puhuja 1: tämmönen yhteistyötoiminta.

1783. Puhuja 7: Joo.

Otteesta 25 tulee Puhuja 7:n (1770) sanomana esille osuuskunnan hallituksen halu konkreettisesti esittää osuuskunnan kehittämää toimintaa: *”näytetään niille. Ett ne oikeesti näkee, ett tääll on niinku rakennettu”*. Otteesta ilmenee myös osuuskunnan yhteys kuntiin, kun Puhuja 7 sanoo (1777): *”Mutt sitten tota se, että esimerkiksi ens vuonna kunnat ostaa meiltä”*. Samalla korostuu myös yhtä tilivuotta pidempi suunnitteluperspektiivi, jotka yhdessä vahvaa asiakas- ja ostajaosapuolta edustavan kunnan ja kuntayhteistyön kanssa tuovat esiin Osuuskunnan toiminnan pitkäjänteisyyttä. Hallitus hyväksyykin PR-tilaisuuden ajoituksen samalle viikolle Tapahtuman kanssa.

PR-tilaisuuden käsittelyn lopuksi kokouksessa 3 Puhuja 7 muistuttaa myös samaan aikaan toteutettavasta Tapahtumasta (1797; ei otteella tässä tekstissä): *”Joo. Sitt siell on kato tapahtuma, on justiin käynnissä siellä”*. Tämä tapahtui siis samana päivänä Tapahtuma-hankkeen ensimmäisen suunnitelman esittelyn jälkeen. Tapahtumasta markkinointiin saatava synergia tuotiin uudelleen esille Tapahtumaa käsiteltäessä kokouksessa 6. Tuolloin Puhuja 7 (520, Ote 15, Alaluku 6.3) totesi Tapahtumasta, että *”toi on taas meille kanss niinku mainoskampanja, kun me saahaan tommonen levitettyä”*. Myöhemmin pidetyssä hallituksen kokouksessa (Kokous 9) Puhuja 6 tiedusteli, miten edetään PR-tilaisuuden osalta (Ote 26).

#### Ote 26: Hallitus, Kokous 9

2083. Puhuja 6: Mites toi pr-tilaisuus on tääl yhtenä pointtina. Onks se yhä ajankohtanen?

2084. Puhuja 7: Joo.

2085. Puhuja 6: Ja tapahtuu. Oliko sillä... silloin ei viel ollu se tapahtuma ei, koska se oli se tapahtuma?

2086. Puhuja 7: On. Se on samal.

2087. Puhuja 6: Se on just samaan aikaa nii et se... saa niinku sen hyödyn siitä.

Otteessa Puhuja 6 yhdistää ensin Tapahtuman PR-tilaisuuteen (2085) ja tämän jälkeen (2087) toteaa, että näiden järjestäminen samaan aikaan on hyödyllistä. Kaksi viikkoa myöhemmin pidetyssä kokouksessa 10 hallitus keskusteli Tapahtumasta ja tällöin samalle viikolle Tapahtuman ja PR-tilaisuuden kanssa esitettiin järjestettäväksi kolmaskin tilaisuus (Ote 27).

Ote 27: Hallitus, Kokous 10

3057. Puhuja 7: Tos on, tos, niiku isompi juttu, kato ku sillon kahtena päivänä, nii sinne tuotantoon tulee niitä ryhmiä, nii se ois vaa nii älyttömän makeeta et siel ois osallistujia, niiku...

3058. Puhuja 1: No niin on, niin on...

3059. Puhuja 7: ...tekemässä, ja niiku se kaikki...

Tapahtumaviikolle osui siis myös toinen merkittävä tapahtuma. Toimialan merkittävä organisaatio oli tulossa tutustumaan Osuuskunnan toimintaan osana laajempaa toimialan yrityksiin perehtymistä (OSK 14H). Vierailun järjestämisestä ja sen ajankohdasta hallitus oli tehnyt päätöksen jo vuotta aikaisemmin (OSK BH). Onkin mielestäni mahdollista, että Tapahtumalla on ollut yhteys edellä mainittuihin tapahtumiin. Siten Tapahtuman yhtenä toimintaan liittyvänä kohteena on voinut olla myös kuvan rakentaminen Osuuskunnasta sekä saman alan vierailijoihin päin, että osana Tiedostustilaisuutta ja eritason päättäjiin päin. Tämän kaltaiseen markkinointiin viikko tarjosi hyvän mahdollisuuden. On myös syytä nostaa esiin se, että teemojen ja muutosilmaisujen analyysi tuo vahvasti esiin markkinoinnin yhtenä hallituksen kokouksen aiheista. Teema Markkinointi esiintyy aineistossa tiheimmin yhdessä teeman Ruokailukulut kanssa (molemmilla N=13) ja sisältää 13,9 % kaikista puheenvuoroista sekä 14,2 % kaikista muutostoimijuuden ilmauksista (Taulukko 7, Alaluku 6.5; Taulukko 9, Alaluku 6.7). Hallituksen kokouksissa se on ollut merkittävä aihe Tapahtumaa käsiteltäessä.

Hallitukselle Tapahtuman toteuttaminen on voinut olla yksi toiminnan osatavoite, jolla tuettiin toisten tavoitteiden eli sidosryhmävierailujen onnistumista kahden eri päivälle sijoittuvien tilaisuuksien osalta. Suhdetoiminta on Anttilan ja Iltasen (1994, 308) mukaan suunnattu sidosryhmiin ja sillä pyritään vahvistamaan myönteistä kuvaa yrityksestä. PR-tilaisuutta voi-

daan tällaiseksi luonnehtia. Osuuskunnan säännöissä määritellyn toiminnan (jäsenten taloudenpidon tukeminen) kannalta PR-toiminnot voi nähdä sekä myönteisessä, että kielteisessä valossa. Tämä tuo hyvin esiin tekojen ja osatoimintojen suhteen toimintaan ja samalla ne haasteet, joita kohdataan näiden keskinäistä vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Yhteisön jäsenethän rakentavat yhteisön toimintaa omien yksilöllisten kokemustensa ja halujensa pohjalta, mutta samalla he luovat myös omaa tulevaisuuttaan yhteisön tavoitteiden kautta (Engeström & Sannino 2010, 18). Sosiaalinen toiminta muodostuu yhteisön monitavoitteisen ja moniäänisen puheen rakennuselementeistä (Juuti ym. 2004, 198). Yritystoiminnallekin on haasteellista tarkasti määrittää yrityksen tavoitteita palvelevien eri aikajänteiden ja eri yksiköiden päämäärät ja tavoitteet sellaisiksi, että ne palvelevat yrityksen kokonaistavoitteita (Douma & Schreuder 2008, 122–124). Markkinoinnin voi myös nähdä pitkäjänteisenä strategisena toimintana. Strategia on Johnsonin ja Scholesin (1993, 10) mukaan pitkän ajanjakson toiminnan suunnan ja laajuuden määrittelyä, joka on monimutkaista, sisältää paljon epävarmuutta ja tuo organisaatioon muutoksia, joita on vaikea toteuttaa. Maineenkin rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä työtä ja on siten kohteena vaikeasti määriteltävä. Tätä kohdetta ei myöskään hallituksen puheenvuoroissa ole selkeästi tuotu esiin. Yrityksen tavoitteiden mukainen toiminta edellyttäisi kuitenkin Zottin ja Amitin (2010, 217–218) mukaan liiketoimintamallia, jossa on tuotu esille yrityksen tavoitteet, niitä rakentavat eri toiminnot ja niistä vastuulliset tahot sekä myös eri sidosryhmät. Näiden kautta määrittyisi myös yrityksen tulonmuodostumisen ja hinnoittelun mallit.

Ympäristön nykytilan tulevaisuudelle asettamat haasteet muokkaavat yritystoiminnan ja talouden rakenteita, sekä pakottavat yritykset, julkiset ja muut toimijat hakemaan erilaisia uusia poikittaisia ja monialaisia yhteistyön muotoja. Nämä voivat mahdollista uusien ratkaisujen löytämisen ympäristön haasteisiin. (Antikainen, Lähtinen, Leppänen & Furman 2013, 15.) PR-ulottuvuuden myönteisenä piirteenä voikin nähdä sen, että positiivisen mielikuvan vahvistaminen voi mahdollistaa sidosryhmiltä saadun tuen tai jopa sen lisääntymisen. Osuuskuntahan tarvitsee toimintansa ylläpitämiseksi ulkopuolista tukea, joka voi olla rahallisen tuen lisäksi erilaista yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa. Mutta suhdetoiminnasta saatuja hyötyjä on vaikea arvioida ja harvoja keinoja ovatkin mediakattavuuden ja tunnettuisuuden määrän mittaaminen sekä vahvimpana mittarina myynnin määrän mittaaminen (Kotler 1994, 681–682). Osuuskunnan osalta ei mainittuja mittaustuloksia ole käytössä, mutta PR-tilaisuuden osalta voi todeta, että sen pohjalta osuuskunnan toiminnan viestinnällinen kattavuus oli hyvä.

Tapahtuma näyttää toimineen hallitukselle innovatiivisena välineenä, jonka avulla se on pyrkinyt ylläpitämään mainettaan sosiaalisena yhteiskuntaan yhteydessä olevana toimijana. Samalla on kuitenkin mietittävä, minkälaisia hyötyjä mainitut suhdetoimintaan tehdyt niin taloudelliset kuin työvoimapanostuksetkin tuovat osuuskunnan jäsenille, etenkin kun huomioidaan, että Osuuskunnan pienimuotoinen toiminta palvelee vain rajallista jäsenmäärää. Siten sosiaalisillakin argumenteilla perusteltu toiminta on voinut myös rasittaa Osuuskunnan haurasta rahoitusasemaa sekä syödä vapaaehtoistyön panoksia. Tapahtuma Osuuskunnan toimintaa rakentaneena osatoimintana on siis ainakin osittain ristiriidassa sääntöjen määrittämisen toiminnan kohteen kanssa (jäsenten taloudenpidon tukeminen) tai ainakaan tavoitteet eivät ole täysin yhteneväisiä.

Leontjevin (1977, 94–98) mukaan tehtävään tarvitaan tekoja, jotka toteutetaan keinoilla eli operaatioilla. Operaatiot ovat riippuvaisia objektiivisista olosuhteista. Nämä konkreettiset olosuhteet puolestaan määrittävät tavoitteita. Tavoitteet taas hyväksytään tekojen kautta toiminnassa. Osuuskunnan tilannetta eli objektiivisia olosuhteita määrittävät ainakin sen taloudellisesti epävarma tilanne, säännöissä esitetty toiminnan tavoite ja hallituksen päätöksillään hyväksymät teot. Toimintaa rakentavina ja välittävinä esineinä Osuuskunnalla on käytössään juridinen henkilö, jonka taloudellinen kantokyky on rajallinen. Osuuskunnan säännöt asettavat toiminnalle määrättyt tavoitteet ja toiminnan kohteen, joita ei kuitenkaan huonosta taloudellisesta kannattavuudesta johtuen ole täysin kyetty saavuttamaan. Tapahtuma-projektin osalta voimme analyysin avulla tuoda esiin ”yksittäisiä (erityisiä) toimintoja niitä virittävien motiivien perusteella” (emt. 97). Tässä yhteydessä Tapahtumaa voikin tulkita teoksi, jolla on oma tavoitteensa, mutta joka tekona liitetään laajempaan toimintaan eli markkinointiin ja jonka tavoite siten osittain muuttuu. Markkinointitoimenpiteidenkin ensisijaisena tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkimys katkaista liikevaihdon lasku, eikä vain sen lisääminen (Soveri 1983, 92).

Tulkintani mukaan hallituksen yhtenä motiivina näyttäisi tässä olleen Osuuskunnan toiminnasta tiedottaminen ja osuuskunnan maineen vahvistaminen, jota Tapahtuma erillisenä yksittäisenä toimintona tukee. Analyysi tuo myös esiin mahdollisia ”tekoja tietoisille tavoitteille alisteisina prosesseina” (Leontjev 1977, 97). Näitä tietoisille mainetta edistäville tavoitteille alisteisia tekoja voisivat olla Tapahtuman ajoitus ja toteutus tueksi toimialaa edustavan organisaation vierailulle ja PR-tilaisuudelle. Näillä teoilla ja hallituksen keskinäisellä



työnjaolla toimintaa on muokattu osittain ristiriitaisten tavoitteiden (Tapahtuman mahdollinen tappio vs. jäsenten taloudenpidon tukeminen) saattelemana eräänlaiseksi toiminnan tavoitteesta (jäsenten taloudenpidon tukeminen) poikkeavaksi, mutta samalla myös toiminnan tavoitteeseen pyrkiväksi (edistää toimintaa mahdollistavia kontakteja ja liiketoimintaa yleisemminkin) toiminnaksi.

Hallitus osuuskunnan toimintaa toteuttavana osayhteisönä, on rakentanut osatoiminnan eli Tapahtuman, jonka tavoitteena on ollut järjestää osallistujille tilaisuus oppia mitä Osuuskunta tuottaa ja miten. Tavoite on tältä osin Osuuskunnan sääntöjen mukainen (järjestää tapahtumia ja koulutusta, edistää toimialaa) ja tukee siten osuuskunnan säännöissä ilmaistua toiminnan kohdetta. Sen rinnalla Tapahtuma toimii myös markkinointivälineenä eli toimintana, jolla rakennetaan mielikuvaa osuuskunnasta ja samalla tehdään osuuskunta houkuttelevammaksi uusille jäsenille, yhteistyökumppaneille ja mahdollisille rahoittajille. Ulkopuolinen rahoitus ei kuitenkaan yleensä ole täysin vailla ehtoja ja sillä onkin taipumus vaikuttaa saajan toimintaan ja tavoitteiden asettamiseen (Damon 2004, 138–141). Edellä kuvattu hallituksen toiminta voidaan nähdä osuuskunnan taloudellisten tavoitteiden (jäsenten taloudenpidon ja jäsenomisteisen tuotannon tukeminen) mukaisena, mutta myös keinona rakentaa yhteistyöhön perustuvaa verkostoa.

## 7.2 TALOUDEN MERKITYS TOIMINNAN KOHTEENA

Talouden roolia Osuuskunnassa analysoidaksemme on syytä palata kokoukseen 6 ja otteeseen 20 (Alaluku 6.3). Se auttaa meitä tekemään uusia päätelmiä ja tarkentaa analyysiä. Oteessa 20 Puhuja 3 (669 ja 671) toteaa, että *”Tässä ois niinku se pr... ei tällä tarkotus varmaan oo tuottaakaan niinku mitään kassavajetta umpeen, vaan niinku tää ois tämmönen pr-juttu. Siis osallistujille kivaa, vetäjille töitä, ja sitte osuuskunnalle tämmöstä niinku...”* *”mainetta. Että hyvä tietenki ois, että se ois voittoa, mutta että jos nyt näyttää, että ei tuu, ni eihän se nyt oo...”*. Puhuja 3 oli ollut Puhuja 7:n kanssa valmistelemassa Tapahtumaa ja hänen kommentissaan mahdollisesti kiteytyy se, mitä Osuuskunnan hallitus haluaa ensisijaisesti tehdä: hyvää. Tätä kuvaa halutaan myös viestiä ulospäin. Tältä osin hallituksen jäsenet ehkä jopa jakavat käsityksen siitä, mikä on osuuskunnan toiminnan kohde.

Tapahtuman Osuuskunnan toiminnalle mahdollisesti tuottama tappio oli kuitenkin ristiriidassa sääntöjen toiminnalta edellytetyn kohteen eli jäsenten taloudenpidon tukemisen kanssa. Tapahtuman mahdollinen tappio ei myöskään toteuttanut hallituksen kokouksessa 1 tekemää linjausta, jonka mukaan erillisprojekteilta edellytettiin tulosta perusliiketoiminnan tappion kattamiseksi. Ristiriita oli kuitenkin mahdollista yhdessä osittain ratkaista painottamalla toiminnan kohteena taloudellisen tuoton sijasta pehmeämpiä tavoitteita. Tapahtumalle asetettu tavoite (Puhuja 3:n puheenvuoro 669 edellä) järjestää ”*osallistujille kivaa, vetäjille töitä*” sekä samalla vahvistaa osuuskunnan mainetta, ei siten enää muodostunut ongelmaksi. Sääntöjen ja hallituksen linjauksista ehkä Tapahtuman osalta joustettiin ja painotettiin tämän osatoiminnan kohdalla muita, kuin jäsenten taloudenpidon tukemiseen liittyviä lyhytaikaisia tekijöitä. Sääntöjen suhteen joustaminen ei ole poikkeuksellista ja sitä ovat havainneet ainakin Warmington ja Leadbetter (2010, 81) tutkiessaan erilaisten julkisen sektorin asiantuntijoiden yhteistoimintaa palvelutuotannossa. Tällöin asiantuntijoiden tekemät sääntöpoikkeamat ovat perustuneet heidän moraaliseen harkintaansa, jossa ensisijaisena tavoitteena on ollut huomioida asiakkaiden tarpeet. Näin siis hyväksi koettu on pakottanut säännöt väistymään tai ainakin joustamaan. Moilanen ym. (2014, 118) muistuttavatkin, että talouden ja tuloksen liiallinen korostaminen johtaa osuuskunnan toiminnan ja yhteisöllisyyden hämärtymiseen, kun taas liiallinen aatteellisuus voi johtaa talouden merkityksen aliarvostukseen.

Aineistosta löytyy muitakin pehmeisiin arvoihin viittaavia puheenvuoroja. Esimerkiksi kokouksessa 2 talousjaoston keskustelussa tuotiin esiin Osuuskunnan jäsenten olevan sitä mieltä, että hallitus tarjoaa jäsenistölle enemmän kuin mitä he ovat pyytäneet. Toisaalta samalla korostettiin myös sitä, että tuotantoon sitoutunut ydinjoukko joutuu koville pyrkiesään toteuttamaan kaikki tehdyt lupaukset. Lisäksi kokouksessa 4 käsiteltiin projektia, jonka rahoitusta ei oltu kyetty saamaan täyteen. Puhuja 2 (4/424; ei otteella tässä tekstissä) ehdotikin, että ”*Hallituskinhan vois vähän kerätä kolehtii viel siihen*”, mihin Puhuja 3 puolestaan vastasi ”*Mitä siitä puuttuu, mikähän se on se summa?*”. Seuraavassa otteessa 28 on puolestaan loppu keskustelusta, jossa hallitus on päätenyt järjestämään ruokailun harjoittelijoille.

#### Ote 28: Hallitus, Kokous 3

1955. Puhuja 1: Siis yleensä harjoittelupaikat ei korvaa mitenkään.

1956. Puhuja 2: Nii.

1957. Puhuja 1: Ni me halutaan erottua, ni me voidaa jotaki ---

1958. Puhuja 7: Me ollaa sen verran hyvii.

1959. Puhuja 3: Joo.

1960. Puhuja 7: Me ollaa hyväksii.

1961. Puhuja 1: Nii.

Otteesta paljastuu kiinnostavalla tavalla se, miten pehmeät arvot todella ovat osuuskunnan hallituksessa jaettuina. Puhuja 1, joka monissa yhteyksissä on tuonut esille huolensa tappiollisesta toiminnasta, on tässä kuitenkin valmis siihen, että osuuskunta ottaa kustannettavakseen kuluja, johon sillä ei ole laillista velvoitetta. Tämän hän (1957) tekee korostamalla osuuskunnan paremmuutta muihin työnantajiin nähden ”*Ni me halutaan erottua*”. Puhuja 1 ei ole mielipiteineen yksin, vaan saa selkeän tuen Puhujilta 3 ja 7.

Leontjevin (1977, 80–81) mukaan toiminnan materiaallinen kohde kehittyy ja tavoitetaan toiminnan kautta vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Kohde siis muotoutuu toiminnassa, eikä se siksi myöskään voi olla selvästi ilmaistavissa. Toiminnan selkeä määrittäminen näyttää olevan haasteellista myös Osuuskunnan hallitukselle. Kuten edellä on selostettu, osuuskunnan toimintaa näyttävän pehmeät arvot, joiden pohjalta se pyrkii vaihtoehtoiseen ja uudenaiseen liiketoimintaan, jossa korostuvat ympäristö ja sosiaalisuus. Osuuskunnan hallituksen jäsenten puheissa tulee esiin myös yritystoiminnalle yleisesti asetetusta taloudellisen tuloksen tavoittelusta poikkeava näkemys, jonka mukaan toiminnan omakustanteisuus on yleisemminkin riittävä tavoite. Tämä tavoitteen asettelu tulee esiin myös perustuotannon ulkopuolisissa toiminnoissa, kuten Tapahtumassa, joiden pääsääntöiseksi tavoitteeksi hallitus on asettanut tuottaa voittoa perusliiketoiminnassa todennäköisesti syntyvän tappion kattamiseksi, mutta josta tulostavoitteesta Tapahtuman kohdalla joustetaan. Edellä mainittua Leontjevin määritelmää kohteen rakentumisesta vuorovaikutuksellisessa toiminnassa havainnollistaa muutostoimijuuden ilmausten korkea esiintyminen teemojen *Ruokailukulut* ja *Tuki* yhteydessä Tapahtuman käsittelyn alkuvaiheessa. Samoin vastaavasti muutokset näiden teemojen ja myös niihin liittyvien ilmaisujen frekvensseissä kokouksen 6 jälkeen. Tämän kokouksen jälkeen Ruokailukuluista ei keskusteltu lainkaan. Tuki-teemakin esiintyi kokouksen 6 jälkeen vain kokouksessa 10 (jossa yhteensä 8 muutossilmaista) ja kokouksessa 12 (jossa 1 muutosilmaus). Puhe kannattavuudesta jäi pois siitäkin huolimatta, että Tapahtuman tuloksesta näytti tulevan tappiollinen. Kuvioista 2 (Alaluku 6.5) ja 3 (Alaluku 6.6) käy selväksi, kuinka kuluihin ja kannattavuuteen liittyneet ilmaukset jäivät pois ja jäljelle jäi lähinnä vain keskustelu markkinoinnista. Tätä havainnollistaa myös Liitteen taulukko *Viiden eniten esiintyneen teeman muutosilmaisujen frekvenssit*.

Tapahtuman kannattavuuteen liittyvän puheen jääminen pois keskusteluista ja sitä vastassa olevien pehmeiden arvojen ja PR-tilaisuuksien tuoman maineen välisen ristiriidan selkeä katoaminen on tulkittavissa inhimillisessä kollektiivisessä toiminnassa tuotetuksi teoksi tai tekojen sarjaksi, jota toimijoiden voi olla vaikea määritellä. Hegeliä (1817/1986) tulkiten Mäki (2012, 211–212) katsoo, että kokouksen kollektiivinakin tekemä päätös olisi individualistinen ja että päätös on tiivistymä ja ilmaus kokouksen teon kohteesta. Nelson ja Winter (2003, 89–90) näyttävät tukevan tätä näkemystä. Heidän mukaansa organisaatio muodostaa toimivan kokonaisuuden osaamisellaan ja tekniikallaan, joka rakentuu yksilöiden osaamisesta. Tämä osaaminen muodostuu kaikkien organisaation entisten ja nykyisten jäsenten osaamisen yhdistyessä historian ja yhteisten kokemusten kautta organisaation tilanteeseen rakentuvaksi ja sille sopivaksi osaamiseksi ja rutiineiksi. Tätä organisaation osaamista ei kuitenkaan voida palauttaa yksilön osaamiseksi, vaan se on jotakin erilaista.

Joka tapauksessa Osuuskunnan hallituksen vallitseva arvopohja törmäsi Tapahtuma-projektin edetessä siihen materiaaliseen todellisuuteen, että Tapahtuma oli tuottamassa tappiota. Sosiaalisen arvopohjan ja mahdollisen tappion välisen ristiriidan hallitus ratkaisi tulkintani mukaan määrittelemällä osatoiminnan (Tapahtuma) tavoitteeksi omakustanteisuuden. Voi jopa olla, että osuuskunnan toiminnassa jäseniin, mutta myös sidosryhmiin, suuntautuva yhteisöllisyys ja solidaarisuus esiintyvät niin vahvoina, ettei tulokseteko toiminnan kohteena ole mahdollista. Talous välittyikin tällöin toimintaan vain yhtenä tekona muiden tekojen joukossa, eikä toimintaa mahdollistavana ja ylläpitävänä mekanismina.

Osuuskunnan toimintaa näyttääkin ohjaavan hallituksen jäsenten sisäistämä skeema, jonka narratiivissa ensisijainen toiminnan kohde on toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, mutta matalalla tuotolla. Aineiston perusteella hallituksen jäsenet ovat esittäneet erilaisiakin tulostavoitteita liittyen Tapahtumaan. Sitä ehdotettiin alun perinkin toteutettavaksi omakustanteisena (3/1658. Puhuja 7) ”*Tapahtuma rahoittaa itse itsensä*”, mutta korostettiin myös, että (6/672. Puhuja 1): ”*Joo, ei se saa suurta tappiotaka tuottaa*”. Ainakin kerran esitettiin myös, että katettakin pitäisi saada (6/626. Puhuja 6): ”*Sitt jos ei saada täyteen, ni sitte... vähintään melkein täyteen plus apurahaa. Tai siis sillai... no, jos saadaa apu... sillai, ett päästään joka tapauksessa plussalle, saadaan sitt apurahaa tai täyteen ja pienempää sponsia jostain*”. Hallituksen käsitellessä Tapahtumaa, se on jatkuvasti ollut tietoinen tai sen voi olettaa olleen tietoinen siitä, että Tapahtuman järjestämisestä näyttää tulevan tappiota. Ta-

pahtuman budjetti on ollut alusta lähtien alijäämäinen, minkä lisäksi kysymys ruuanlaittajasta ja siihen liittyvistä kuluista ei ainakaan tutkimusaineiston perusteella näytä täysin ratkaistulta.

Kokouksessa 4 Puhuja 3 esitti, että palkataan ruuanlaittajaksi ammattilainen. Tapahtuman budjettiin tämä ei olisi mahtunut, mutta kokouksessa tästä ei puhuttu. Osuuskunnan jäsenkokouksessa (Kokous 12) vaikutti kuitenkin edelleen siltä, että ruuanlaittaja ei vielä olisi täysin selvillä. Mahdollisena ruuanlaittajana mainittiin työharjoittelija. Hänet Puhuja 7 oli kokouksen 3 aikana esittänyt vaihtoehdoksi sen jälkeen, kun selvisi että Tapahtuman suunnitelmassa ei oltu huomioitu tilaisuuden ruuanlaittajaa. Tämä järjestely (työharjoittelija ruuanlaittajana) mahdollistaa sen, että ruuanlaittajan kulu ei kirjaannu Tapahtuman budjettiin, vaan perustoiminnan kuluihin, jonne ymmärtääkseni tuotannossa työskentelevien kulut kohdennetaan. Ylimääräistä palkanmaksuvelvollisuuttakaan ei synny, koska lisää työntekijöitä ei tarvitse palkata. Sen sijaan yhden ihmisen työpanos on pois perustuotannosta. Edellä esittämäni ajatus osoittaa, miten budjetti yhtenä toimintajärjestelmän komponenttina ja välineenä voi auttaa toiminnan suunnittelussa (mitä palkkaaminen maksaa), mutta myös luosäännöt, jotka ohjaavat ja määrittävät toimintaa (onko varaa palkata). Hegelin (1812/2011, 45–47) mukaan käsitteet ohjaavat ja samalla ennalta asetettuina myös rajaavat ajatteluamme. Soverin (1983, 62–63) mukaan taas yrityksen erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät (lainsäädäntö, markkinatilanne ja rahoitusasema) vaikuttavat siihen, että lyhyen tähtäimen budjetoinnissa ei ole mahdollista huomioida täysin pitkän tähtäimen tavoiteasetantaa. Budjetti ei näin ollen yksistään ole riittävä väline toiminnan kannattavuuden arviointiin, mutta sillä voi lisäksi olla ajatteluamme rajaava vaikutus.

Mahdollinen Tapahtuman järjestämisestä syntyvä tappio on ymmärtääkseni ollut hallituksella tiedossa, vaikka sitä ei käytännössä – mielenkiintoista kyllä – kokouksen 6 jälkeen enää käsiteltykään. Osuuskunnan haastava taloudellinen tilanne huomioiden hallituksen arvio syntyvästä tappiosta ei mielestäni ole voinut olla merkityksetön tai irrallaan muusta Osuuskunnan toiminnasta. Päinvastoin osuuskunnan taloudellinen tilanne ja historia huomioiden tappiolla voi olettaa olleen huomattavaa painoa Tapahtuman suunnittelussa ja siitä päätettäessä. Tämä näkyy myös aineistosta. Tosin yksilön tasolla historiallinen tulkinta on aina subjektiivista ja siten myös suhteellista sekä nykyhetkestä rakentuvaa (Korpela 2007, 322–323), eikä historiallinen tulkinta näin välttämättä vaikutakaan arjen ratkaisuja tehtäessä. Tältä osin ei myöskään litteraattiaineisto Tapahtuman osalta tarjoa selviä puheenvuoroja, joissa puhujat

viittaisivat Osuuskunnan vuosien aikana syntyneeseen taloudellisesti vaikeaan asemaan. Tämä tausta nousee kuitenkin esiin muista aineistolitteraattien kohdista jopa vakioaiheena. Historialliset olosuhteet ovatkin esimerkiksi foucault'laisen näkemyksen mukaan muokanneet ne todellisuuden esittämisen tavat, jotka määrittävät mitä voidaan pitää totena ja mitä ei (Sawicki 1991, 55).

Pättiniemen (2009, 32) mukaan yhteistoimintaan perustuvien osuuskuntien toiminnassa heikkoudet liittyvät usein talouden ja liiketoiminnan vähäiseen ymmärtämiseen sekä näiden yritysten heikkoon taloudelliseen asemaan. Tämän nojalla olisi helppo päätellä, että Osuuskunnan hallitus päätti Tapahtumasta ymmärtämättä siitä mahdollisesti seuraavaa tappiota. Toisaalta edellä esitetty oletus, että Tapahtuman budjetti pidettiin kurissa valitsemalla työharjoittelija ruunalaittajaksi (jolloin nämä kulut jäivät perustuotannon kuluiksi), viittaisi enemmänkin siihen, että hallituksella on ymmärrystä kulujen kohdentamisesta, budjetoinnista ja taloudesta. Loppujen lopuksi kyse onkin siitä, mitä tekoa, osatoimintaa tai toimintaa päätöksenteossa painotetaan. Mitä kauemmaksi ajasta, niin ajallisesti kuin käsitteellisestikin, toiminta kohdistuu, sitä vaikeammaksi sen määrittämien tulee ja sitä vähemmän se tulee myös päätöksentekotilanteessa huomioiduksi. Tekoon suuntautuva mieli onkin yksilöllisen kokemuksen värittämä ja suuntautuu ensisijaisesti tähän välittömään tekoon (Leontjev 1977, 223).

Hallituksen toiminnan kannalta on viime kädessä oleellista se, miten hallitus kykenee löytämään yhteisen toiminnan kohteen. Pelkästään koordinaation eli hallituksen jäsenten erillisten osatavoitteiden toteuttamisella (ks. Engeström 2008, 50) tappiolta ei todennäköisesti vältyttäisi, koska eri kohteisiin suuntaavat osatavoitteet hämärtäisivät toimintaa. Jos hallituksessa ei esimerkiksi olisi reagoitu Tapahtuman budjetissa ilmeneviin palkkakuluihin liittyviin puutteisiin, olisi budjetin virhe vaikuttanut toimintaan ehkä ainakin osallistujien määrittämää asetettaessa. Sen sijaan hallituksen oli löydettävä ja käsitteellistettävä yhteinen tavoite, jaettu toiminnan kohde. Mainittua yhteiseen tavoitteeseen pyrkivää kanssakäymistä Engeström nimittää (emt. 51) kooperaatioksi. Kooperaation pohjalta hallitus rakensi Tapahtuma-projektista yhteisen toiminnan kohteeseen sovitettavan tavoitteen ja sille myös tulostavoitteen: omakustanteisuuden. Kooperaation toteutumisen yhtenä välittävänä tekijänä olivat muutostoimijuuden ilmaukset. Niiden avulla erilaisia tavoitteita muokattiin yhteisen tavoitteen löytämiseksi. Taloudellinen tavoite ei tässä kuitenkaan perustu olemassa olevan tiedon pohjalta tehtyyn laskentaan, vaan toiveeseen saada tukea. Huomioiden tiedossa oleva

tappio, hallituksen yksimielinen päätös Tapahtuman järjestämisestä oli yllätys samoin kuin se, että keskustelu tappiosta hiljeni täysin kokouksen 6 jälkeen eli sen jälkeen, kun korjattu ja täydennetty Tapahtuman suunnitelma esiteltiin.

Toiminnan teoria on kehityksellinen teoria, jonka avulla pyritään selittämään käytännöissä ilmenevää laadullista muutosta (Engeström 2005, 308). Tässä tutkimuksessa selvää laadullista toimintaan vaikuttavaa muutosta ei havaittu. Oppimisen näkökulmasta tunnistan kuitenkin kaksi tapahtumaa, joissa on mahdollista nähdä ainakin pyrkimystä käytäntöjen muuttamiseen Tapahtuma-projektin rakentumisen yhteydessä. Ensimmäinen on Tapahtuman vetäjien vapauttaminen ruuanlaitosta, mihin ratkaisuun hallitus päätyi jo Tapahtuman ensiesittelyssä kokouksessa 3. Kokouksessa todettiin, että vetäjät eivät kykene hoitamaan tehtävänsä riittävän hyvin, jos he vielä joutuisivat tekemään ruuan. Ruuanlaitto näyttäisi tutkimusaineiston perusteella siirtyneen perustuotantoon palkatun työharjoittelijan tehtäväksi. Vaikka aihe herättikin paljon keskustelua ja vaikka hallitus oli alkuvaiheessa sitoutumassa ulkopuolisenkin ammattilaisen palkkaamiseen, niin näyttää siltä, että ruuan teki kuitenkin jo Tapahtuman ensikäsittelyssä kokouksessa 3 ruuanlaittajaksi esitetty työharjoittelija. Joka tapauksessa tällä yhteisellä ongelmanratkaisulla hallitus näyttää varmistaneen sen, että Tapahtuman vetäjät pystyvät täysipainoisesti palvelemaan tilaisuuteen osallistuvia.

Toinen hallituksen uudenlaista ajattelua ja oppimista ilmaiseva tapahtuma on Puhuja 1:n kokouksessa 3 esittämä ajatus ehdollisten päätösten käytöstä suunniteltaessa ja valmisteltaessa Tapahtumaa. Kokouksessahan Puhuja 1 esitti Tapahtuman järjestämispäätökselle ehdoksi minimiosallistujamäärää. Menettely salli Tapahtuman suunnittelun ja valmistelun etenemisen ilman hallituksen virallista sitoutumista sen järjestämiseen. Aineiston perusteella ehdollisuuden taustalla oli huoli Tapahtuman mahdollisesti aiheuttamasta tappiosta. Ja vaikka tieto mahdollisesta tappiosta oli alusta lähtien ja koko projektin käsittelyn ajan esillä, ei tämä tieto loppujen lopuksi vaikuttanut tilaisuuden järjestämispäätökseen. Mahdollisuus tehdä ehdollisia päätöksiä näyttääkin toimineen Tapahtuman mahdollistavana tekijänä, sillä samalla kun järjestämispäätöstä on siirretty, on Tapahtumaa myös valmisteltu ja siihen sitouduttu.

Sekä kysymys kannattavuudesta, että aiemmin mainittu kysymys ruuanlaittajasta, ovat olleet keskeisiä aiheita hallituksen keskustellessa Tapahtumasta. Molempien kysymysten osalta näyttää kuitenkin siltä, että Tapahtuman ensikäsittelyssä kokouksessa 3 esitetyt arviot

tappiosta ja ratkaisuesitykset ruuanlaittajasta eivät ole prosessin aikana ratkaisevasti muuttuneet, vaikka hallituksen sisällä tähän on puheenvuorojen ja muutossilmaisujen näkökulmasta halua ollutkin. Tapahtuma näyttääkin toteutuneen pitkälti alkuperäisen suunnitelman mukaisena. Sen sijaan ajatukset palkata ulkopuolinen ammattilainen ruuanlaittajaksi, huomioida budjetoinnissa myös ennakoinnattomia kuluja sekä projektin toteutuspäätöksen mahdollisuus ilmentävät ongelmanratkaisuja, joissa voi olla ituja ekspansiivisesta oppimisesta, eli pyrkimystä muuttaa toimintaa tuomalla siihen uusia menetelmiä ja malleja (*modeling*). Ovatko uudet menetelmät laadullisesti parempia ja onko kyse siten ekspansiivisesta oppimisestä, onkin määrittelykysymys. Esimerkiksi kun koulussa opetettavien sisältöjen laadullista ulottuvuutta arvioidaan ja oppimisen yhteyttä ja vaikuttavuutta yhteisöön päin pyritään laajentamaan, tulisi Rajalan (2016, 77–78) mukaan määritellä mihin tällä kontekstin laajentamisella (*expanding*) pyritään ja kuka siitä hyötyy. Ekspansiivinen ei siis määrityäkään itsensä, vaan sille pitää löytää laadullinen sisältö.

Toisaalta Tapahtuman integroiminen osaksi markkinointia ja PR-tapahtumia on myös voinut vaikuttaa siihen, etteivät mainitut ekspansiivisen oppimisen idut ole saaneet tilaa. Toiminnan tavoite on tässä yhteydessä painottunut markkinointiin, ei kannattavaan toimintaan. Näin ollen myös toimintaa uudelleen suuntaava riittävän vahva motiivi puuttuu (ks. Virkkunen 2006, 52). Osuuskunnan lähikehityksen vyöhyke ei tarjoa mahdollisuutta uudenlaiseen ajatteluun ja toimintaan, sillä tavoitteet vetävät eri suuntiin. Taloudellisen tavoitteen asettaminen vaarantaa Tapahtuman toteuttamisen ja on siten ristiriidassa niiden markkinointiin liittyvien pyrkimysten kanssa, joihin Tapahtuma on liitetty. Ehdotettu uusi toimenpide ei voi olla vain omaperäinen, vaan tuodakseen organisaatiolle lisäarvoa tulee sen olla organisaation näkökulmasta ennen kaikkea toteuttamiskelpoinen (von Held 2012, 112–113). Markkinointipyrkimyksiä ei myöskään Tapahtuman käsittelyn yhteydessä tuoda selkeästi julki. Virkkusen (emt. 46) mukaan toiminnan kehittyminen on seurausta historiallisesti kasaantuvista muutoksista ja jää siksi usein huomaamatta. Siksi markkinointitavoitteiden eksplikointi voisi tuoda esiin tekoja, joilla toimintaa rakennetaan ja siten tuoda selkeän lisän toimintaan.

Antikaisen ym. (2013, 7) mukaan vihreän talouden globaali näkökulma kestävään kehitykseen korostaa talousjärjestelmien, luonnon kantokyvyn ja väestön lisääntymisen huomioimista ja sopeuttamista. Kansallisessa politiikassamme puolestaan nousevat esiin yritystemme mahdollisuudet hyödyntää vihreän talouden mahdollisuuksia esimerkiksi biotalouden ja cleantechin toimialoilla. Vihreä talous ei kuitenkaan ole vain uusiin liiketoiminnan



toimialoihin vaikuttavaa ajattelua. Vihreän talouden taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävään kehitykseen pyrkivä järjestelmä korostaa resurssitehokkuutta ja tuotteiden kokonaisvaltaista elinkaariajattelua, jotka tuottavat kilpailuetua myös perinteisille liiketoimintasektoreille (emt. 10–11). Käsitteenä kestävä kehitys on melko tulkinnanvarainen, samoin kuin sitä kuvaamaan pyrkivät talouden mittarit. Taloustieteessä yleisesti yhteiskunnallisia oikeudenmukaisuuteen ja arvoihin liittyviä yhteismitattomia suureita yritetään muuttaa keinotekoisesti raha-arvoon sen perusteella, mitä niistä oltaisiin halukkaita maksamaan (Jacobs 1995, 58).

Kitti, Ovaska ja Wuori (2014) esittelevät omassa raportissaan Antikaisen ym. (2013) esitystä yksityiskohtaisemmin *vihreän talouden* toimintamallia. Raportin (Kitti ym. 2014, 12) mukaan vihreä talous määrittelee *ympäristö–sosiaalisuus–talous* ulottuvuuksien keskinäisen suhteen siten, että talous on siinä ympäristöön nähden toissijainen, mutta toisaalta talous yhdessä sosiaalisuus ulottuvuuden kanssa rakentaa toimintaa, jolla luonnonympäristön aiheuttamista haasteista selvitään. Dalyn (1995, 51–52, 55) mukaan luonnonvaroja (*natural capital*) ei kuitenkaan voi korvata ihmisen tuottamalla varallisuudella (*manmade capital*), sillä tuotannolla on niille vain täydentävä rooli. Tuotanto ei täten synnytä lisää luonnonvaroja, mutta kylläkin luonnonvaroista valmistetun tuotteen, jota on valmistuksessa täydennetty esimerkiksi erilaisilla työpanoksilla. Vihreä talous ottaakin Kitin ym. (2014, 12–13) mukaan markkinoita tarkastellessaan huomioon myös ympäristön ja sosiaaliset rakenteet. Näin talouden vaikuttavuusarvioissa tulisikin huomioida alueelliset vaikutukset niin paikallisesti kuin laajemminkin. Talous nähdäänkin laajemmin monimuotoisen inhimillisen toiminnan alueena, jossa erilaisia resursseja, kuten sosiaalisia verkostoja, hyödynnetään.

Daly (1995, 53) korostaa kestävänsä kehityksen edellyttävän, että meillä on selvä kuva luonnonvaroista ja että me pidämme myös taloudessa luonnonvarat erillään tuotannossa syntyneistä arvoista. Kun luonnonvara-arvot sekoittuvat tuotannossa hyvinvoinnin arvoiksi on riskinä, että riittävänä pidettävä hyvinvoinnin arvo ja arvojen muutos, jossa luonnonvaroilla olisi vain vähäinen ja laskeva merkitys, katsotaankin luonnonvara-arvojen alhaisen lähtötason johdosta virheellisesti tyydyttäväksi (Jacobs 1995, 61). Liiketoiminnan jatkamisen perinteisellä tavalla voikin katsoa johtavan väheneviin voimavaroihin ja myös yhteiskunnallisen epätasa-arvon lisääntymiseen (Antikainen ym. 2013, 14). Vihreän talouden mallissa huomioidaan *kokonaiskestävyys*, jolla tarkoitetaan eri osatekijöiden (taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen) yhdessä muodostamaa optimaalista tilaa, joka on alati muuttuva. Toinen

tärkeä käsite on *laajennettu kestävyys*. Tällä tarkoitetaan sitä, että kolmen ulottuvuuden tulee yhdessä muodostaa kestävä kokonaisuus. Osatekijöiden paino voi ajan kuluessa tapauskohtaisesti vaihdella, mutta ehdottomien raja-arvojen ylityksiin ei voida mennä. (Kitti ym. 2014, 11.)

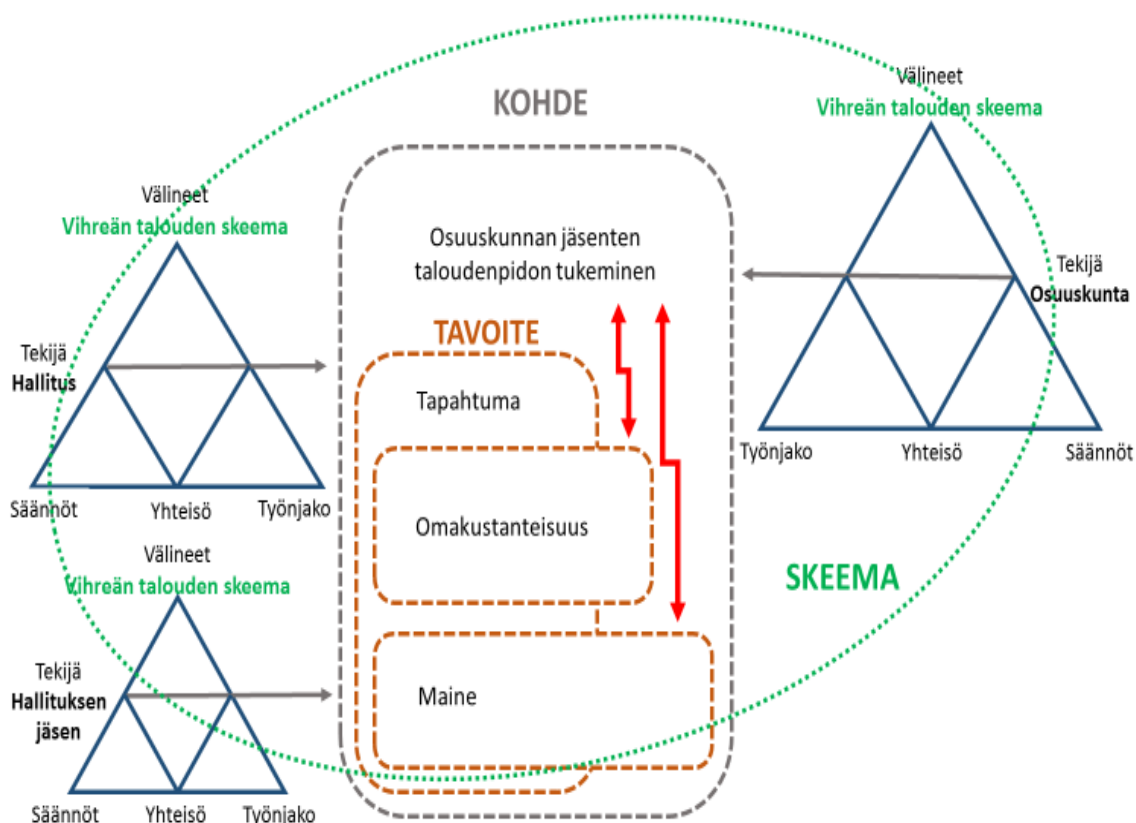
Edellä vihreän talouden mallissa esitetyt kuvaukset ovat mielestäni sovellettavissa myös Osuuskunnan taloudelliseen ajatteluun. Toiminta pyrkii yhteisöllisyyteen ja avoimuuteen ja on paikallista. Se perustuu vapaaehtoisuuteen ja aatteellisuuteen, jolloin liiketoiminnalle ominainen taloudellinen tavoite ei myöskään ole toiminnan kohteena ensisijainen. Juuri se toiminta (tai teot ja osatoiminnot), johon osallistutaan ja jota tuotetaan, on tärkeämpää kuin talous. Siksi Osuuskunnan hallitus on valmis laajennetun kestävyuden rajoissa sietämään tapauskohtaisesti taloudellista riskiä, jos se on muutoin kokonaisuuden kannalta mahdollista tulkita järkeväksi. Vihreän talouden mallissa kokonaiskestävyys pakottaa perinteisen markkinamekanismin huomioimaan alueelliset vaikutukset (Kitti ym. 2014, 12), mikä ilmenee Osuuskunnan kohdalla sen lempeänä suhtautumisena sidosryhmiinsä päin.

Tapahtuma-projektin, osana Osuuskunnan toimintaa, näen myös hyvänä esimerkki siitä, miten Osuuskunnan hallitus toimii vihreän talouden mallin mukaisesti. Osuuskunnan hallitus ei ole julkisesti ilmoittautunut sitoutuneensa malliin, mutta mielestäni malli nousee esiin tämän tutkimuksen aineistosta hallituksen toimintaa ohjaavana skeemana. Skeemalla tarkoitetaan kokemukseen perustuvaa tietorakennetta (Schaffer 2006, 145), joka auttaa meitä jäsentämään ja organisoimaan ympäröivää todellisuutta (McAdams 2009, 321)<sup>11</sup>. Erilaiset lukuisat skeematyypit vaihtelevat esimerkiksi erilaisten ominaisuuksiin tai toimintaan liittyvien kokemustemme mukaan ja voivat olla sekä yksinkertaisia että monimutkaisia (Larjavaara 2007, 29). Vihreän talouden malli ilmenee esimerkiksi siinä, miten keskustelu mahdollisesta taloudellisesta tappiosta Tapahtuman kohdalla kokouksen 6 jälkeen katkesi. Tulokintani mukaan keskustelun taloudellisesta tappiosta katkaisi vihreän talouden skeema, jossa kannattavuus (talous) osatoiminnan eli Tapahtuman osalta alistettiin omakustanteisuudelle ja maineelle (sosiaalisuus). Vihreän talouden skeeman tulkitsemisen kuvastavan toiminnan taustalla vaikuttavaa taloudellista mallia. Se toimii välineenä eli Vygotskyn (1978, 55) sanoin

<sup>11</sup> Skeemaa vastaava, mutta päämäärältään ja kestoltaan rajatumpi käsite on skripti (ks. Schaffer 2006, 144–146). Käytän tässä skeeman käsitettä juuri sen väljemmän merkityksen vuoksi (ks. Larjavaara 2007, 29). Katson sen paremmin liittyvän pitkäkestoiseen, muuttuvaan ja vaikeastikin määriteltävissä olevaan toiminnan kohteen määrittelyyn verrattuna skriptin kuvaamaan tietyn tapahtuman oletettuun rakenteeseen ja järjestykseen (ks. Alaluku 6.2).

psykykkisenä ja sisäisenä yksilön toimintaa ohjaavana merkinä. Leontjevin mukaan (1977, 109–110) psykykkiset ilmiöt, kuten skeemat ja mallit muuttuvat toiminnan kautta todellisuudeksi. Yhteisön tasolla jaetun kokemuksen tuloksena syntyneet kategoriat ovat muokanneet skeemoja, jotka ilmenevät puheessa käsitteinä (Luria 1979, 68), mistä siirtyvät tekoina osaksi toimintaa. Vihreä talous käsitteellistyy omakustanteisena ja nollatulokseen pyrkivänä liiketoimintana. Hallituksen jäsenten toimintaa ohjasi mentaalisen rakenteena vihreän talouden skeema, jonka pohjalta rakentui yhteinen tavoite toteuttaa Tapahtuma, joka samalla palveli myös yhteistä pitkäkestoisempaa toiminnan kohdetta sosiaalisuutta. Myös samalle viikolle Tapahtuman kanssa järjestetyt PR-tapahtumat olivat sidoksissa osuuskunnan sosiaaliseen toimintaan, jota tapahtumilla markkinoitiin.

Kuviossa 5 on esitetty Osuuskunta toimintajärjestelmänä, johon vihreän talouden skeema kytkeytyy yhtenä järjestelmään vaikuttavana mentaalisen artefaktina. Kuvio perustuu Engeströmin (1987, 78) toiminnan teorian pohjalle rakentamaan toimintajärjestelmän kolmiomalliin (ks. Kappale 2.1), mutta Kuviossa 5 kolmiomallit on pelkistetty jättämällä niistä pois toimintajärjestelmän sisäiset rakennetekijöiden väliset nuoliviivat. Toimintaa kuvaavana lähtökohtana tässä pidetään kuitenkin sitä toiminnan teorian peruslähtökohtaa, että toimintajärjestelmän tekijät (*tekijä, kohde, välineet, säännöt, yhteisö, työnjako*) ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja että myös eri järjestelmät (Kuviossa 5 *hallituksen jäsen, hallitus ja osuuskunta*) toimivat vaihtelevassa vuorovaikutuksessa keskenään. Vihreän talouden skeema vaikuttaa toimintaan osuuskunnan, sen hallituksen ja yksittäisten jäsenten toiminnan kautta. Toiminta rakentuu muuttuvasti eri järjestelmän tekijöiden muuttuvan vaikutuksen välittämänä. Tätä kuvaa vihreä katkoviivainen ellipsi. Se on katkonainen, kuten toiminnan kohdetta ja osatoimintojen tavoitteita kuvaavat harmaat katkoviivat. Katkoviiva muistuttaa siitä, että *skeema*, toiminnan *kohde* ja osatoiminnan *tavoite* eivät ole tiukasti rajattuja ja selkeästi määriteltyjä tai pysyviä. Sen sijaan ne ovat jatkuvassa muutostilassa sekä painottuvat eri tavalla erilaisissa tilanteissa. Punaiset nuolet kuvaavat toiminnassa ilmenevää ristiriitaa, joka syntyy siitä, että Tapahtumalle osatavoitteeksi asetetut toiminnan kohdetta eli sosiaalisuutta rakentavat käsitteet (omakustanteisuus ja maine) vaikeuttavat samalla Osuuskunnan sääntöihin perustuvan jäsenten taloudenpidon tukemiseen liittyvän toiminnan kohteen eli taloudellisuuden toteuttamista.



Kuvio 5. Osuuskunta ja vihreän talouden malli. Perustuu toimintajärjestelmän kolmiomalliin (Engeström 1987, 78).

Toiminnan teorian näkökulmasta lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa kenttää, jossa vaikuttavat toimintajärjestelmään vaikuttavat eri suuntiin vetävät voimat. Haettaessa ratkaisuja yhteisön häiriöihin ja konflikteihin, voidaan historiallisen tarkastelun avulla löytää ne mahdolliset toimintajärjestelmän tulevaisuuden kehitysvaihtoehdot eli erilaiset suunnat tai polut, joihin yhteisö voi liikkua ja joiden avulla häiriötilanteista päästään eteenpäin. (Engeström 2004, 11–12.) Historiallisen analyysin avulla pyritään tunnistamaan ne yhteisössä vaikuttavat ristiriidat, joiden ratkaiseminen on edellytyksenä siirtymiselle yhteisön lähikehityksen vyöhykkeelle (Engeström & Sannino 2010, 9). Toimintajärjestelmän kehitysvaihtoehtoihin vaikuttavat järjestelmän sisäisten tekijöiden lisäksi myös eri toimintajärjestelmien välillä vaikuttavat tekijät (Engeström 2008, 5). Osuuskunnan toiminnassa sen käsitellessä Tapah-

tumaa lähikehityksen vyöhyke ilmenee eri suuntiin vetävien tavoitteiden aiheuttamana häiriönä (taloudellinen tulos vs. omakustanteisuus vs. maine). Tämän voi puolestaan nähdä liittyvän historiallisesti Osuuskunnan alku- ja syntyvaiheisiin.

Osuuskunnan toiminta alkoi yritystoiminnalle tyypillisesti pienimuotoisesta toiminnasta, joka nojasi pitkälti muutaman aktiivisen henkilön intoon ja suureen vapaaehtoistyön määrään. Toiminnan laajentuessa syntyi tarve luoda järjestelmä, jolla liiketoimintaa kyettäisiin kasvattamaan sekä toteuttamaan organisoidummin ja tehokkaammin. Toimintamuodoksi valittiin osuuskunta eli organisoitunut määrämuotoinen yhteisö, jolle säännöt asettivat tietyt velvoitteet. Yhteisömuodon valintaan vaikutti myös se, että yli seitsemän jäsenen osuuskunnissa jäseniä ei mielletä yrittäjiksi, mikä puolestaan tarvittaessa takaa työttömyysturvan. Perustamisvaiheessa koettiin tärkeäksi myös se, ettei Osuuskunnan tarkoituksena ole vain voiton tekeminen. Alun vapaamuotoinen yhteistoimintaan perustuva toimintatapa oli toimintajärjestelmänä osuuskuntaa joustavampi, kun taas käyttöön otetun työkalun (osuuskunta) toiminta on voinut osoittautua runsaaksi koetun ohjaavan, rajoittavan ja velvoittavan normiston johdosta jäykäksi.

Osuuskuntapohjalle, ja siten yritystoiminnan tavoitteiden muotoon rakennettu toimintajärjestelmä näyttää kuitenkin pyrkivän säilyttämään aloitusvaiheesta peräisen olevan vapaaehtoisuuteen ja pienimuotoisuuteen suuntautuvan toimintatapansa ja tavoitteensa. Toimintaa ohjaa vahva vihreän talouden skeema. Se vastustaa osuuskunnan sääntöjen edellyttämiä taloudelliseen tuottavuuteen liittyviä toimintatapoja ja tavoitteita. Osuuskunnalle yhteisönä onkin tyypillistä, että sen toiminta rakentuu yhdessä tekemisen kautta (Moilanen ym. 2014, 14–16), mistä voi seurauksena olla myös tietty toiminnallinen joustavuus. Häiriöitä aiheuttaa kuitenkin se, että Osuuskunta toimii omalla liiketoimintasovelluksellaan, jossa yritystoimintaa toteutetaan osuuskunnan jäsenistön ja palkatun henkilöstön toimesta. Samalla Osuuskunta luo uudenlaista ja vaihtoehtoista toimintatapaa, jota toteuttaessaan se operoi liiketoimintamarkkinalla, jossa tuotanto ja tuotteiden jakelu on monin osin säännelty ja toiminnat vakiintuneita. Tässä ristiriitaisten tavoitteiden luomassa häiriötilanteessa hallitus työskentelee sen eteen, että toimintaa voidaan ylläpitää ja viedä eteenpäin. Mahdolliset toimintajärjestelmässä havaitut uudet toimintavaihtoehdot muodostavatkin osuuskunnan lähikehityksen vyöhykkeen. Kun hallitus tiedostaa omaan toimintajärjestelmäänsä vaikuttaneen historiallisen kehityksen, sillä on myös edellytyksiä löytää häiriöihin ratkaisuja. Historialleen Osuuskunta ei voi mitään, mutta tulevaan toimintaan se voi pyrkiä vaikuttamaan. Lisäksi

Osuuskunnan on huomioitava, että vihreän talouden skeema vahvana toimintaa ohjaavana mallina paitsi mahdollistaa ja ylläpitää kooperaatiota, niin voi myös estää kommunikaatiota ja köyhdyttää innovatiivisuutta. Toiminnan ja sen kehittämisen kannalta on siten tärkeää, että skeeman olemassaolo ja sen vaikutus toimintaan huomioidaan.

Edellä kuvatussa katsannossa osuuskunnan hallitus ei täysin toteuta osuuskunnan sääntöihin kirjattua tehtävää, vaan toiminnan kohde rakentuu hallituksen jäsenten ja mahdollisesti ainakin osittain myös osuuskunnan jäsenten päämäärille. Osuuskunnan osalta häiriö sen toiminnassa ilmenee tulkintani mukaan osuuskunnan tuotantoon liitettyjen ideologisten tavoitteiden ja yritystoiminnalle yleisesti asetettujen taloudellisten tulostavoitteiden sekä liiketoiminnalle ominaisen kireän kilpailuympäristön välillä. Nelsonin ja Winterin (2003, 87–88) mukaan organisaatioiden rutiineissa ilmenee organisaatioiden muisti. Siten myös työnjako ja käsitykset siitä, miten toimitaan ja miten kommunikoidaan sisältyvät rutiineihin. Vaikka rutiinit tuovatkin tehokkuutta, niin ne myös jäykistävät prosesseja rajaamalla pois vaihtoehtoja, jotka voisivat olla kehittämässä niitä. Organisaatiot oppivat rutiineja myös muilta organisaatioilta ja yksilöiltä, mutta tällöin ne usein omaksuvat käsitteitä, joita ne eivät täysin ymmärrä (emt. 98). Käsitteet rakentuvatkin kognitiivisen toiminnan tuloksena ja ympäristöä jäsentämään pyrkiviä skeemoja omaksumalla (Larjavaara 2007, 30). Osuuskunnan hallituksen työskentelyssä *omakustanteisuus* on voinut olla tällainen käsite. Sen avulla Tapahtuman toteutus on tullut hyväksyttäväksi, vaikka se ei tavoitteena olekaan ollut uskottava, sillä tavoitteen asettamisen yhteydessä tiedossa oli alijäämäinen budjetti ja vain toive ulkopuolista tuesta. Hegelin mukaanhan ihminen negeeraa maailman voidakseen tehdä siitä itselleen sopivan (Lindberg 2012, 29).

Engeströmin (2008, 26–27) mukaan häiriöiden analyysi on keino mikro- ja makrotason vuorovaikutuksen osoittamiseksi, sillä yksittäinen häiriö voi olla seurausta yhteisön rakenteissa ilmenevistä historiallisista sisäisistä ristiriidoista ja ongelmista. Tulkintani mukaan osuuskunnan hallitus näyttää nyt käytössä olleen aineiston pohjalta hyväksyvän sen, että perusliiketoiminta voi nykyisellään olla tappiollista. Se on myös tappiolliseksi budjetoitu ja perustuotannon tappio on pyritty kattamaan muiden toimintojen tulovirroilla sekä mahdollisilla tuilla. Näyttää myös siltä, että osuuskunnan hallitukselle riittää perusliiketoiminnan ulkopuolisten toimintojen osalta omakustanteisuus ainakin silloin, kun osatoiminta sisältää sosiaalisen ulottuvuuden. *Aineistossa sosiaalinen ulottuvuus ilmenee omakustanteisuutena ja*

*maineena*. Leontjev (1977, 97–98) kuvaa toimintaa jatkuvassa muutoksessa olevana prosessina, joka menettäessään motiivinsa voi muuttua toiseksi teoksi ja siten synnyttää toisenlaisen toiminnan. Taloudellisesti haastavassa tilanteessa toimivalle Osuuskunnan hallitukselle jäsenistön taloudenpidon ja jäsenomisteisen tuotannon tukeminen voi näyttäytyä tällaisena menetettynä tavoitteena, joka ”*realisoi aivan toisen suhteen maailmaan, toisen toiminnan*” (emt. 97–98), jonka toiminnan mahdollistavaksi ehdoksi asetetaan omakustanteisuus.

Vastaus tutkimuksen pääkysymykseen 2) *Mikä on Osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?*

Osuuskunnan hallitus toteuttaa Kitin ym. (2014) vihreän talouden mallia. Mallia ei ole osuuskunnan taholta julkilausuttu, mutta tämän tutkimuksen perusteella hallituksen toiminnan taustalta voidaan löytää toimintaa rakentava mentaalinen malli eli skeema, joka on yhteneväinen vihreän talouden mallin kanssa. Sekä skeema että malli rakentuvat taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista osatekijöistä, joista sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus luovat edellytyksiä vastata ekologisiin haasteisiin. Sekä vihreän talouden mallissa, että Osuuskunnan toiminnassa vaikuttavassa skeemassa, talous nähdään toimintaa mahdollistavana resursina, mutta ympäristöön ja sosiaaliseen nähden toissijaisena. Ympäristöstä tulevat viestit vaikuttavat vahvasti toimintaan, mitä ilmentää maineen suuri merkitys Osuuskunnan hallituksen toiminnassa.

## 8 LUOTETTAVUUS

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus nojaa Eskolan ja Suorannan (2005, 210–224) mukaan tutkimusprosessin luotettavuuteen, jota voi arvioida realistisuuden, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan ja kritiikin näkökulmasta. Realistisuus liittyy aineistosta tehtyjen kuvausten ja päätelmien luotettavuuteen. Vakuuttavuus taas liittyy tutkimuksen tekstiin ja sen kykyyn sitoa asiat yhteen. Ajatus yhteistoiminnasta sisältää sen lähestymistavan, että tutkimustekstiin vaikuttavat aina ne valtarakenteet ja yhteistyömuodot, joissa tutkimusta tehdään. Lopuksi kritiikki tuo esiin lukijan näkökulman ja arvion tutkimuksen määritelmien ja väitteiden uskottavuudesta.

Realistisuuteen liittyy validiteetin käsite, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin (Eskola & Suoranta 2005, 213). Validiteetti kuvaa tutkimuksen tulosten ja todellisuuden välistä yhdenmukaisuutta (Zeller 2004, 822–823). Ulkoinen validiteetti on tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston yhdenmukaisuutta (Eskola & Suoranta 2005, 213), mutta Yinin (2014, 48) mukaan tapaustutkimuksen osalta myös tulosten yleistettävyyttä tutkimuskohdetta laajemmalle. Yin (emt. 42) katsookin, että tapaustutkimustakin tulisi tehdä huomioiden myös tulosten yleistettävyys. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teorian ja menetelmien sekä käsitteiden yhteensopivuutta (Eskola & Suoranta 2005, 213). Yin (2014, 47) korostaakin sisäisen validiteetin merkitystä tapaustutkimuksen kohdalla, koska siinä joudutaan tekemään päätelmiä tapauksista, joita ei ole suoraan havaittu. Siksi sen huomioiminen riittävätkö havainnot mahdollisten päätelmien tekemiseen on oleellista jo tutkimussuunnitelmaa tehtäessä. Juuti ym. (2004, 96–97) muistuttavat kuitenkin, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös se, että tutkija joutuu joskus melko rajustikin editoimaan puhetta saadakseen sen sopimaan tutkimuksensa tavoitteisiin. Analyysin tuloksena syntyvä yleistys onkin aina yksittäisestä tapauksesta johdettu korkeamman asteen käsitteellistys (Yin 2014, 41), johon hegeliläisestä näkökulmasta parhaimmillaan myötävaikuttaisi myös tutkijan subjektiivinen itsetietoisuus (Laitinen 2012, 61–62) eli idealistinen kyky tiedostaa oma paikkansa osana ilmiötä.

Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti rakentuu jo aiemmissa tutkimuksissa käytettyihin muutostoimijuuden ilmaukset -käsitteille, joita muokattiin tutkimuksen aineistoon sopivaksi. Tällä mittarilla haettiin tekstistä ne teemat, joissa ilmeni eniten muutostoimijuutta.



Mittarin sisäinen validiteetti on uskoakseni ainakin juuriltaan validi, sillä sen kehittelyn taustalla on, kuten tässä tutkimuksessa, toiminnan teorian. Mittarin muokkaaminen tämän tutkimuksen aineistoon sopivaksi pyrittiin tekemään huolella. Viime kädessä sen validius jää kuitenkin lukijan arvioitavaksi ja mahdollisen uudelleen käytön yhteydessä selvitettäväksi. Menetelmänä teemojen löytämiseen tekstistä käytettiin sisällön analyysiä, jota on Andersonin (2004, 340) mukaan käytetty analyysivälineenä jo ainakin 1950-luvulta lähtien. Sitä voi toteuttaa tekstiä useaan kertaan lukemalla ja samalla erilaisia luokkia ja kategorioita etsien, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Andersonin (emt. 341) mukaan sisällön analyysissä hyödynnetään nykyään paljolti tietokoneohjelmia, jotka kehittyessään kykenevät erilaisten laajojenkin tekstimassojen tehokkaaseen analyysiin. Tämäkin tutkimus olisi voinut hyötyä literaattiaineiston tietokoneanalyysistä. Ajan säästymisen lisäksi olisi voitu säästyä myös mahdollisilta tutkijan ennakkokäsitysten mukanaan tuomilta vaikutuksilta analyysiin. Tämä olisi voinut myös lisätä luotettavuutta teemojen esiin nostamisessa. Samalla on kuitenkin syytä muistuttaa, että pelkästään sanojen frekvensseihin perustuva teemoittelu ei sekään yksin riitä puheenaiheiden rajaamiseen.

Se, että tutkimus rakentuu moniulotteiselle taustateorialla, kuten toiminnan teoria, ja sen pohjalta rakennetuille malleille, kuten toimintajärjestelmän kolmiomalli ja muutostoimijuiden ilmaukset, sisältää myös riskin. Tällöin riskinä on, että teoria ja siitä johdetut analyysivälineet ohjaavat havaintoja ja niiden pohjalta tehtävää analyysiä ja samalla johdattelevat vastaamaan taustateorian asettamiin odotuksiin. Ladkin (2004, 481–482) ehdottaakin toimintatutkimuksen yhdeksi validiteetin kriteeriksi tutkimuksen hyötyä tutkimukseen osallistuneille. Tässä työssä painopiste on kuitenkin ilmiön eli taloudellisen ajattelun kuvaaminen määrättyssä yhteisössä, ei suoraan tuon yhteisön toiminnan kehittämisen esimerkiksi toimenpidesuosituksia esittelemällä. Tämä tutkimus esittää yhden kuvauksen siitä, miksi taloudellinen päätöksenteko tutkimuskohteessa toimii kuvatulla tavalla. Tutkimus siis kuvaa ilmiön ja tarjoaa ilmiön synnylle selityksen (Eskola & Suoranta 2005, 226).

On kuitenkin hyvä huomata, että toiminnan teoriaan ankkuroitu muutoslaboratorio menetelmänä pyrkii kohdeyhteisön toiminnan kehittämiseen. Haasteena onkin ollut toiminnan teorian suhde käytäntöön ja pragmatismiin, joka on voinut tuoda tässä tutkimustekstissä esiin toiminnan kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Yin (2014, 20) näkeekin yhtenä tapaustutkimuksen haasteena sen, että haluttuja näkökulmia painotetaan esittämällä aineistosta näitä näkökulmia tukevia tuloksia. Tässä pro gradu -työssä linkki kehittämistavoitteisiin löytyy

teorian puolelta, mutta kehittämistavoitteet ilmenevät myös materiaalisena tuotoksena eli Osuuskunnalle tehtynä selvitystyönä, sekä edelleen lupauksena Osuuskunnan hallitukselle siitä, että tämä opinnäytetyökin voi auttaa osuuskuntaa toiminnan kehittämisessä. Näin ollen validiteettia voidaan jatkossa arvioida ainakin osittain sen perusteella, onko Osuuskunta hyötynyt tutkimuksessa esitetyistä havainnoista. Jos siis Osuuskunta pystyisi hyötymään tästä tutkimuksesta, olisi se osoitus siihen suuntaan, että tutkimuksen johtopäätökset ja myös ulkoinen validiteetti olisivat riittäviä. Tästä voitaisiin johtaa edelleen, että myös tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli teoria ja menetelmä, olisivat olleet riittäviä. Samalla on syytä muistaa, että tutkimuksen tulosten hyödyntäminen tai hyödyntämättä jättäminen eivät yksistään kuvaa validiteetin vahvuutta. Viimekädessä Osuuskunnan hallituksen kanta ratkaisee sen, onko tutkimuksen tuloksille käyttöä vai ei.

Lyhytkestoisemman teon ja pitkäjänteisemmän toiminnan erottaminen tässä tutkimuksessa oli perusteltua, jotta teon tavoitteen vaikutusta ja osuutta toiminnan kohteen rakentumisessa voitiin tuoda esille: miten tavoite rakentaa kohdetta ja miten talous ilmenee toiminnassa sen eri tasoilla? Tämä parantaa osaltaan myös tutkimuksen käsite- eli rakennevaliditeettia (*construct validity*), jolla Yin (2014, 46) tarkoittaa käytettyjen käsitteiden ja mittareiden vastaavuutta teoriaan. Tätä tekojen erilaista suhdetta tavoitteeseen ja tekojen osuutta tavoitetta rakentavana elementtinä havainnollistaa Tapahtuman yhteys Osuuskunnan järjestämään PR-tilaisuuteen ja ylipäänsä toiminnasta tiedottamiseen. Analyysi olisi ollut merkityksetön, jos olisi tyydytty vain päätelemään, että Tapahtuman taloudellisen kannattavuuden osalta hallitus löysi kollektiivisen yhteisen kannan kokouksessa 6 ja tämä olisi edelleen perusteltu sillä, että mainitun kokouksen jälkeen kuluihin painottunut keskustelu jäi pois. Aineistosta esiin nousevat muutostoimijuuden ilmaukset kuitenkin osoittivat, että teemat Markkinointi ja Tuki tulivat puolestaan esiin juuri kokouksessa 6 ja esiintyivät vahvasti myös seuraavissa kokouksissa. Liiketaloudellisessa mielessä Tapahtumaa koskevan talouspuheen painotus siirtyi laskettavissa ja tiedossa olevista kuluista arvionvaraisiin ja osin epävarmoihin tuloihin. Ajatus Tapahtumasta tappiota tuottavana lisätoimintana tuntui epäjohdonmukaiselta kolmesta syystä. Ensinnäkin Osuuskunnan taloudellinen tilanne oli tiukka. Toiseksi perusliiketoiminnan ulkopuolisille toiminnoille oli hallituksen toimesta asetettu tavoitteeksi tuottaa tulosta, jolla perusliiketoiminnasta syntyvää tappiota voitiin kattaa. Kolmanneksi Osuuskunnan sääntömääräisenä tehtävänä oli jäsenten taloudenpidon tukeminen. Osuuskunnan

toimintaa ylitse Tapahtuman analysoimalla, yhdeksi vaihtoehtoiseksi selitykseksi nousi Tapahtuman yhteys muihin tekoihin tai osatoimintoihin, kuten PR-tilaisuuteen ja tavoitteeseen markkinoida osuuskuntaa sosiaalisena toimijana.

Käsitevaliditeettia pyrittiin vahvistamaan myös muutostoimijuuden ilmausten osittaisella uudelleen määrittelyllä. Muutostoimijuuden ilmausten osuus puheenvuoroista on tässä tutkimuksessa oleellisesti suurempi kuin esimerkiksi Haapasaaren ym. (2014) ja Vännisen ym. (2015) tutkimuksissa (ks. Alaluku 6.1), minkä uskon johtuvan ainakin osittain toimijuusilmausten osittaisesta uudelleen määrittelystä verrattuna mainittuihin tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa kohteena oli toiminnan osatoiminta, mikä on luonteeltaan lyhytkestoisempaa ja osittain erillistä varsinaisesta toiminnasta. Fokus oli näin ollen partikulaarisempi. Tämä johdatti soveltamaan muutostoimijuuden ilmauksia hienovaraisempiin ilmauksiin eli ilmauksiin, joilla osatoimintaa tai tekoa pyrittiin muokkaamaan. Tämän tulkinnan mahdollistivat Annalisa Sanninon pohdinnat (2008) toimijuutta ilmaisevista rajoittavista puheenvuoroista (*restrictive representation*). Tavoitteena oli kaivaa aineistosta esiin talouteen liittyvää puhetta, mikä kuitenkin saattaa puheessa peittyä toisen puheenaiheen alle. Vaikkapa puheeksi siitä, kuka tekee ruuan. Näiden taloussidonnaisten teemojen säilyttäminen johti tämän työn osalta myös teemojen runsasluisuuteen.

Kuitenkin mielestäni juuri sekä teemojen, että muutosilmausten runsaslukuisuus ja niiden yhdistäminen, parantaa tämän tutkimuksen validiteettia. Haapasaari ym. (2014, 9) ovat todenneet, että jos haluamme ymmärtää kollektiivisen puheen dynamiikkaa, sitä ei voi tehdä tutkimalla puheenvuoroja erillään yhteisesti tuotetuista puhejaksoista, mutta emme myöskään tavoita ilmaisujen yksilöllisyyttä, jos puhejaksoa tutkiessamme emme huomioi yksittäisten puheenvuorojen yksityiskohtia. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää sen yksityiskohtainen ja selkeä dokumentointi (Yin 2014, 49). Tässä työssä teemojen runsaus uskoakseni rikastaa kuvaa kokouspuheen aiheista samalla kun tähän työhön sovitetun herkemmän muutosilmausten mallin avulla esiin nostetut ilmaukset auttavat ymmärtämään, mikä teemojen sisällä aiheuttaa pyrkimystä muuttaa toimintaa. Kuva siitä, miten hallitus muutosilmausten ohjaamana navigoi eteenpäin, selkenee. Sensitiivinen ja frekvenssien määrää lisäävä mittari mahdollisti myös osaltaan sen, että Tapahtuman kannattavuuteen (*Ruokailukulut, Markkinointi, Tuki*) liittyvien teemojen rajut muutokset kokouksen 6 jälkeen tulivat näkyväksi (ks. Taulukko 7).

Vakuuttavuutta ja luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen kohteena ollut Tapahtuma-projekti on kuvattu kronologisesti perustuen runsaaseen aineistosta tehtyihin lainauksiin. Tällä on saatu esille keskustelujen sisältöjen ja muutostarpeen ajallinen varianssi. Muutostoimijuuden ilmausten analyysillä toimintajärjestelmän toiminnan suuntaan vaikuttavat teemat on näin voitu tunnistaa. Analyysiä on tuettu myös kokouspuheen ulkopuolisella aineistolla, jonka aineiston käyttöä ja tarkkuutta tutkimuskohteen anonyymisyyden riittävä varmistaminen on kuitenkin rajoittanut. Yinin (2014, 122) mukaan triangulaatio auttaa tarkentamaan kohteesta saatavaa kuvausta ja sen avulla on tässäkin työssä pyritty selkeään ja samalla vaihtoehtoja tarjoavaan, mutta myös toiminnan teorian näkökulmasta toimintajärjestelmälle ominaiseen moniulotteiseen kuvaan taloudesta Osuuskunnan toiminnassa. Tammi (1992, 31–32) erottaa puheesta kolme tasoa. Puhujan eli *henkilön diskurssin* ja puhujan puhetta siteeraavan *kertojan diskurssin* sekä edellisten välimuodon *kertojan ja henkilön diskurssin*. Kahdessa jälkimmäisessä henkilön diskurssi on alisteinen kertojan diskurssille, joista kertoja rajaa ja määrittää henkilöä. Tähän liittyen on hyvä muistaa, että tämä tutkimus on todellisten tapahtumien jälkeen tehtyyn analyysiin perustuva konstruktio ja tarina, eikä siis dokumentti, vaikka dokumentoitua aineistoa hyödyntääkin. Se ei myöskään ole vain kuvaus tapahtuneesta, vaan myös yritys ymmärtää ja selittää tapahtunutta. Siten tämä tutkimus viimekädessä tuo esiin kertojan eli tutkijan diskurssin. Tämä väistämättä myös lisää tulkinnan osuutta analyysissä. Viimekädessä lukija arvioi tulkinnan luotettavuuden.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy sen yhteys ympäristöön, josta se ei ole irrallaan (Eskola & Suoranta 2005, 222–223). Esimerkiksi yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tekijät joutuvat Sealen (2004, 379) mukaan tutkimusta tehdessään kohtaamaan erilaisia poliittisten ja muiden etupiirien asettamia odotuksia, mikä pahimmillaan voi yhtä aikaa johtaa sekä relativismiin että poliittiseen ääriajatteluun. Myös tutkijan omat odotukset ovat vaikuttamassa yhdessä esimerkiksi tutkimusryhmän ja tutkimuskohteen asettamien julkilausuttujen ja julkilausumattomien todellisten ja oletettujen odotusten kanssa. Taft (2004, 71) näkee tutkijan osittaisen kulttuuriin sulautumisen myös mahdollistavan hiljaisen tiedon omaksumisen tutkimuskohteestaan, mikä voi mahdollistaa kohteesta kerätyn erilaisen tiedon liittäminen yhteen. Oman roolini tutkijana olen mielestäni tuonut selvästi esille osallistuessani Osuuskunnan kokouksiin. Olen pyrkinyt kokouksissa sijoittumaan erilleen hallituksen jäsenistä. Fyysinen etäisyys ei ole ollut merkittävä, mutta esimerkiksi hallituksen jäsenten ollessa kerääntyneenä pöydän ympärille, olen useimmiten istunut erillään heistä. Rooliin on kuitenkin sekoittunut aktiivisen havainnoitsijan rooli tilanteissa, joissa hallituksen jäsenet ovat kysyneet

mielipidettä esimerkiksi osuuskunnan talouteen liittyvistä asioista. Tämä voi Taftin mukaan (emt. 73) osallistuvassa havainnoinnissa synnyttää riskin siitä, että tutkija tottuu kohteeseensa niin paljon, että jotkin oleellisetkin ilmiöt jäävät havaitsematta. Tässä tutkimuksessa osuuskunnan hallinnon toimintaa havainnoitiin puolen vuoden ajan 14 kokouksessa. Kokousten määrä ja ajallinen ulottuvuus on mielestäni riittävä, jotta kuva toiminnasta tulee riittävän syväksi. Se ei kuitenkaan mielestäni ole riittänyt aiheuttamaan minussa saturaatiota, varsinkaan kun en ole osallistunut osuuskunnan muihin tapahtumiin tai ollut kanssakäymisessä hallinnon edustajien kanssa. Muutaman poikkeuksen muodostavat kokouksen jälkeiset pari lyhyttä matkaa parin hallituksen jäsenen kanssa.

Kokemukseni mikroyrityksistä, asunto-osakeyhtiöistä ja pienyhdistyksistä on varmasti synnyttänyt vinoumia ja ennakkokäsityksiä pienten organisaatioiden tavasta toimia. Tältä osin eräänlainen kaksoisrooli on varmastikin vaikuttanut tämän tekstin työstämiseen. Uskokseni sen vaikutus on ollut ilmeisin niissä kokouksissa, joihin osallistuin ja on menettänyt vaikuttavuuttaan analyysivaiheen aikana irtauduttuani osuuskunnan toiminnan havainnoinnista ja keskittyessäni tekstin tuottamiseen. Tämä tutkijan rooli yhteisössä korostaakin velvollisuutta arvioida havaintojen reliabiliteettia ja päätelmien validiteettia (Taft 2004, 73), joita käsitelin tämän luvun alussa. Tämän tutkimuksen osalta on kuitenkin hyvä korostaa sitä, että tässä tutkimuksessa ei toimintaa kuvata ja arvioida rationaliteettien näkökulmasta. Tämähän edellyttäisi rationaliteetin eli sen parhaimman vaihtoehdon määrittämistä. Koska pyrkimyksenä on ollut kuvata toimintaa, jotta sitä ymmärrettäisiin, niin on tärkeää, että kuvauksiin, esimerkiksi analyysin etenemiseen ja litteraattiotteiden valintaan, kiinnitetään huomiota ja että ne raportoidaan huolella. Tässä tutkimuksessa analyysin ja analyysivälineiden huolellisella esittelyllä ja litteraattien runsaalla käytöllä on pyritty juuri tähän. Laadullisessa tutkimuksessa varmuus (*dependability*; erotuksena kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti käsitteestä) voidaan saavuttaa, kun aineiston keruu ja analyysi raportoidaan huolella. Tämä mahdollistaa sen, että tutkijan tekemät päätelmät tulevat ymmärretyiksi myös tutkimuksen lukijalle. (Lodico ym. 2010, 172–173.) Toisaalta esimerkiksi Yin (2014) ei käytä tapaustutkimuksen laatukriteerinä varmuutta, vaan johdonmukaisesti reliabiliteetin käsitettä. Ja vaikka Salo (2007, 230) varmasti aivan oikein toteaa, että aktiivinen ote tekstissä on kiinnostavampaa kuin passiivinen, niin itse olen pyrkinyt nostamaan esiin Osuuskunnan äänen ja samalla myös vaientamaan omaa tutkijan ääntäni. Aina tämä ei ehkä ole onnistunut.

Tässä tutkimuksessa yhden merkittävän haasteen on asettanut anonymiteetti. Sillä tarkoitetaan kohteen ja tapauksen tai siihen liittyvien eri henkilöiden tai eri tahojen nimettömyyttä ja tunnistamattomuutta. Anonymiteetin vaatimus voidaan asettaa koskemaan erikseen kohdetta, siihen liittyviä tahoja tai kaikkia yhdessä. (Yin 2014, 196–197.) Tässä tutkimuksessa anonyymisyys ja samalla todellisten henkilöiden etäännyttäminen yksilöistä kollektiivista toimintaa toteuttavaksi hallitukseksi, on pyritty toteuttamaan käyttämällä henkilöistä ja myös puheessa esiintyvistä ulkopuolisista yhteisöistä pseudonimiä. Osuuskunnan hallituksen alkuperäisenä toiveena oli kuitenkin, että heidän osuuskuntansa olisi tutkimuksessa tunnistettavissa. Tällainen luonnos tutkimuksesta esitettiin osalle hallituksen jäsenistä. Tämän jälkeen joidenkin hallituksen jäsenten taholta esitettiin toivomus, että pelkkä henkilöiden ja yhteisöjen anonyymisointi ei riitä, vaan myös tutkimuskohde pitää anonyymisoida sekä literaatteja ja taloustietoja poistaa. Näin on toimittu ja esimerkiksi euro-summat on korvattu viisi asteikkoisella kirjaimin ilmaistulla järjestysasteikolla, jossa on viisi luokkaa. Osuuskunnan pyyntöä olen siis kunnioittanut ja pyrkinyt näin vastaamaan Osuuskunnan toiveisiin.

Tutkimukseen osallistuvien ihmisten ja ryhmien anonyymisyys onkin Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 64, 66) mukaan tutkimuksen tärkeimpiä päämääriä ja edellyttää esimerkiksi yritystoimintaa tutkittaessa kohteelta saatua tietoon perustuvaa suostumusta (*informed consent*). Tässä tutkimuksessa taloudellisten lukujen häivyttäminen on saattanut myös heikentää tutkimuksen vakuuttavuutta. Näin siksi, että arvioimalla toiminnan kohdetta taloudellisella ulottuvuudella, voimme myös paremmin arvioida taloudellisuuden merkitystä toiminnassa ja kuvata käytössä olevaa taloudellista mallia. Onneksi kuitenkin tutkimuksen esittäminen tutkimuskohteelle ja palautteen saaminen sekä palautteen huomioiminen lisäävät tutkimuksen validiteettia (Taft 2004, 73; Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Tämän tutkimuksen osalta Osuuskunnan palaute liittyy pääosin vain toiveeseen anonyymisoida tutkimuskohde. Tutkimuksen tuloksia ei Osuuskunnan taholta ole kyseenalaistettu.

Toisaalta yhteisön tunnistamisen merkitys vähenee, kun ymmärretään, että tässä työssä tarkastelun kohteena on kollektiivisesti rakennettu toiminta ja tämän toiminnan rakentumisen ymmärtäminen. Yinin (emt. 197) mukaan anonyymisyys on perusteltua, jos tutkimuksen aihe on kiistanalainen tai jos tutkimuksen tulokset voivat aiheuttaa seuraamuksia siihen osallistuneille. Toisaalta taas, jos kohde esitetään ilmiön ideaalimallina, sen tunnistettavuuden vähentämiselle ei Yinin mielestä välttämättä ole tarvetta. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan

ole pyritty arvioimaan tekoja ja toimintaa kannattavuuden näkökulmasta tai yksittäisen hallituksen jäsenen osalta. Uskallan jopa väittää, että tässä tekstissä kuvatut toiminnat eivät ole riittävä aineisto näiden toimintojen taloudelliseen analyysiin tai yksittäisen hallituksen jäsenen toiminnan arviointiin. Eskolan ja Suorannan (2005, 215) mukaan analyysin kattavuus edellyttää, että tulkinnat perustuvat ilmiön todelliseen esiintymiseen aineistossa, eikä sattumanvaraisesti kerättyihin otteisiin. Tässä työssä kattavuutta on pyritty lisäämään, mutta samalla myös tekojen henkilöitymistä vähentää, runsaalla otteiden käytöllä. Oteilla ja niissä esiintyvissä useiden hallituksen jäsenten puheenvuoroissa toiminnan kollektiivinen ulottuvuus tulee paremmin esille ja vähentää samalla tekojen sitomista yksittäisiin hallituksen jäseniin. On syytä myös korostaa, että tämä tutkimus kohdistuu yhden yhteisön ajallisesti rajattuun projektiin, eikä se siten mahdollista yleisellä tasolla Osuuskunnan toiminnasta tehtäviä pitkälle meneviä päätelmiä.

## 9 DISKUSSIO

Mikä on yritys? Hongon (1989, 10–13) mukaan se on ainakin taloudellinen yksikkö, joka pyrkii pitkäjänteiseen tuloja tuottavaan toimintaan, johon juuri pitkäjänteisyydestä ja liiketaloudellisesta luonteesta seuraa myös riskin olemassaolo. Lisäksi yritys ja sen toiminta ovat yhteydessä yrityksen omistajiin, työntekijöihin ja yhteistyökumppaneihin sekä laajemmin ympäröivään yhteiskuntaan. Ajatus tuloa tuottavasta taloudellisesta yksiköstä on mielestäni Hongon määrittelyssä se ydin, joka mahdollistaa yritykselle toiminnan pitkäjänteisyyden ja yrityksen selviämisen mahdollisen taloudellisen riskin realisoituessa. Osuuskunta voidaan määritellä yritykseksi, onhan sen muoto yritystoiminnan toteuttamiseen tarkoitettu osuuskunta. Se on taloudellinen yksikkö, mutta sellainen on myös kotitalous. Osuuskunnan toiminta näyttää pitkäjänteiseltä, sillä kattaahan se jo useampia vuosia.

Myös taloudellinen riski liittyy osuuskunnan toimintaan, joskin riski eroaa ymmärtääkseni tavallisen pienyrityksen, joka myös Osuuskunta on, taloudellisesta riskistä omistajuuteen ja yrittäjyyteen liittyvien erojen johdosta. Näitä uudenlaisen osuuskuntamuotoisen pienyritystoiminnan esiin nostamia eroja, liittyen talouteen tai laajemminkaan, on tuskin riittävästi selvitetty. Samalla osuuskuntaa tuodaan esiin yhtenä ratkaisuna uudenlaisten yhteisöjen toiminta-alustaksi. Esimerkiksi Huhtalan (2015) mukaan osuuskunnan vahvuutena osakeyhtiöön verrattuna on sen kyky joustaa ylös tai alaspäin suhdanteiden mukaan. Epäselväksi jää, miten tämä jousto toteutetaan. Miten esimerkiksi pieni osuuskunta voisi reagoida suhdanteisiin. Erottamalla jäseniä, mikä onnistuu vain sääntöjen puitteissa, vai yrittämällä hankkia uusia? Lopettamalla tuotannon, mutta milloin? Nyt heti vai myöhemmin?

Pienyritys voidaan määritellä monella eri tavalla. Vakiintuneena voidaan kuitenkin pitää sitä näkemystä, että pienyritysten toiminta perustuu yrityksen omistajan tai muutaman omistajan työhön ja usein taloudelliseen sitoutumiseen yritykseen ainakin omistajien yritykseen sijoittamalla omalla pääomalla ja mahdollisesti myös muilla keinoilla vaikuttaa yhtiön rahoitusasemaan. (Tainio 1992, 28–32; Heikkilä 1955, 22.) Osuuskunnan omistajien eli osuuskunnan jäsenten riski on edellä mainittuun taloudelliseen riskiin nähden vähäinen. Jäsen voi mahdollisessa osuuskunnan selvitystilassa menettää vain maksamansa osuusmaksun. Jos selvitystila tulisi yllättäen, on mahdollista, että esimerkiksi varastoa ja tuotannontekijöitä ei



kyettäisi hyödyntämään. Tämä ei kuitenkaan lisäisi osuuskunnan jäsenten vastuuta osuuskunnasta laajemmaksi, vaan tappio voisi jäädä mahdollisten tavarantoimittajien tai vaikkapa toimitilat vuokranneen tahon vahingoksi. Toinen pienyrityksen toimintaan liittyvä ero on omistajan osallistuminen toimintaan. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat toimintaan jäsenkokousten kautta ja mahdollista vapaaehtoistyötä tekemällä. Muutamat jäsenet ovat aktiivisesti toiminnassa mukana esimerkiksi osuuskunnan hallituksessa tai muissa ryhmissä. Varsinainen päätöksenteko tapahtuu kuitenkin hallituksen kokouksissa, mutta taloudellista vastuuta ei synny, jos toiminta on lainmukaista. Maineriski on kuitenkin olemassa. Olemassa oleva hyvä yrityskuva ei yleensä muutu nopeasti ja suojaa yritystä vaikeina aikoina, mutta vastaavasti kerran syntynyt huono yrityskuva vaikeuttaa toimintaa (Kotler 1994, 601–602).

Osuuskunnan toiminnan arviointi yritystoiminnan näkökulmasta on siis haasteellista, koska toiminta ei ole vakiintunutta pienyritystoimintaa omistamisen, johtamisen ja riskien näkökulmasta. Toiminta näyttää muiltakin osin erilaiselta. Se korostaa yhteisöllisyyttä ja on myös, ja mahdollisesti yhteisöllisyyttä korostaessaan, tavoitteiltaan laaja-alaisempaa kuin pienyritystoimintaa yleensä. Mahdollinen laaja-alaisempi yhteisöllisen tai sosiaalisen tavoitteen asettaminen, tai toiminnan teorian näkökulmasta toiminnan kohteen määrittäminen, voi olla puolestaan vaikuttamassa siihen, että toiminnassa on samankaltaisuutta yleishyödylliseen toimintaan nähden. Sosiaalinen kun viittaa yhteiskuntaan (Lagerspetz 2011, 72), niin yrityksenkin toiminta voi sosiaalisuutta korostaessaan kohdistua perinteistä yrityksen toimintaa laajemmalle. Pienyritystoiminnan toimintajärjestelmästä poikkeava toimintajärjestelmä voi siis rakentaa pienyrityksen toiminnan kohteesta poikkeavan toiminnan kohteen. Lagerspetz (emt. 74) onkin todennut, että sosiaaliset tosiasiat pääosin muotoutuvat ilman virallista päätöksentekoa. Näin sosiaalinen muokkaa liiketoimintamallia. Ja liiketoimintamalli puolestaan määrittää yrityksen ansaintalogiikan (Zott & Amit 2010, 217).

Dowling ja Chin-Fang (2007, 302–304) esittävät klubiteorian (*club theory*)<sup>12</sup> yhtenä selityksenä sille, että osa yksityisistä ihmisistä ja osa ei, ryhtyy yhdessä tuottamaan hyödykkeitä ja palveluja, joita julkinen valta ei tuota. Klubi on vapaaehtoinen ihmisten muodostama ryhmä, joka jakamalla tuotantokustannuksia sekä osallistumalla jäsenten omistamien yritysten ja muiden toimijoiden kustannuksiin, pääsee nauttimaan tavoittelemistaan tuotteista tai

---

<sup>12</sup> Dowlingin ja Chin-Fangin (2007, 303) esittelemä klubiteoria perustuu alun perin Buchananin (1965) ja Tieboutin (1956) ajatuksille, joita ovat myöhemmin kehittäneet Olson (1965) ja Sandler (1993) (ks. Dowling & Chin-Fang 2007, 138–141, 301–338).

palveluista. Tavoite on yhteinen, mutta etenkin isoissa kollektiivisissa ryhmissä yhteisen tavoitteen säilyttäminen voi olla haasteellista. Klubiteorian mukaan kollektiivisen toiminnan kolme oleellista rakennetekijää ovat ryhmän koko, moninaisuus sekä palkitseminen ja säännöt (emt. 305). Näistä ryhmän koko ja moninaisuus on syytä ottaa tässä esille. Dowling ja Chin-Fang (emt. 305–308) esittävät, että pienet ryhmät voivat helpommin löytää ja säilyttää yhteisen tavoitteen etenkin, jos ryhmän jäsenillä on samankaltaista luottamukseen perustuvaa ja epäitsekkästä yhteistoimintaan suuntautuvaa ajattelua. Tältä osin Osuuskunnan pienuus voi olla myös sen vahvuus. Mahdollinen tuleva jäsenmäärän kasvu voi tuoda mukanaan moninaisuutta ajattelussa ja tavoitteissa ja sitä kautta myös vaikeuttaa toimintaa. Jos ryhmän jäsenet ovat sosioekonomisilta ja kulttuurisilta taustoiltaan samanlaisia, heidän on helpompi löytää yhteisesti hyväksyttävissä olevia ratkaisuja (emt. 305–308). Toiminnan kohde on helpompi hahmottaa. Moninaisuus puolestaan Dowlingin ja Chin-Fangin (emt. 309) mukaan helposti rikkoo yhteistoiminnan. Osuuskunnan hallinnon ja jäsenistön sosioekonomisen ja kulttuurisen taustan selvittäminen olisikin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Esimerkiksi sen selvittäminen, miten hallituksen jäsenten tausta, arvot ja ajattelu vastaavat jäsenistössä ilmenviä vastaavia tekijöitä, voisi tarkentaa kuvaa siitä, kuinka sitoutuneita osuuskunnan jäsenet ovat hallituksen määrittämään osuuskunnan toimintaan. Samalla voi tarkentua kuva siitä, minkälaisiin tavoitteisiin Osuuskunta vastaa ja minkälaisiin tavoitteisiin sen halutaan toisaalta jäsenistön ja toisaalta hallituksen taholta vastaavan.

Vaikka valta ei tämän tutkimuksen kohteena ollutkaan, on sen merkitys toiminnan rakentumisessa merkittävä. Juuti ym. (2004, 32–33) muistuttavat, että käsitys todellisuudesta määritellään eri tavoin silloin, kun muutospuheen katsotaan ilmaisevan puhujan, vaikkapa asemaan liittyviä, intressejä esiin tuovia ja vaikuttamaan pyrkiviä perusteluja verrattuna siihen, että puhe olisi deskriptio muutosprosessista. Vallan merkitys tulee myös näkyviin esittäessämme episteemisen kysymyksen siitä, kuinka hyvin muutospyrkimystä voi havaita sellaisessa arjen puheessa, joka ei manifestoi ja joka on hienovaraista? Esimerkiksi positiivinen kritiikki, jolla korostetaan joitakin tavoiteltavia ratkaisuja ja samalla mahdollisesti sivuutetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle tavoitteet, joiden puolella ei itse olla tai joiden julkilausuminen tuntuu vaikealta, voi korostaa kollektiivista yksimielisyyttä. Myös vaikeneminen on siten vaikuttamista. Sen seurauksena voivat siis asiat, joita emme halua, toteutua. Mutta kun hiljaisena julkilausumaton tavoitteemme tässä ja nyt jää huomiotta ja paitsioon, se voi myös poissulkea keskustelusta meidän tavoitteiden kannalta kielteisiä tekijöitä. Siten

vaikeneminen palveleekin asettamaamme teon tavoitetta. Vaikenemisella ei siis manifestoida, mutta sillä ehkä poissuljetaan ja rajataan. Samalla silläkin vaikutetaan muutokseen. Tähän ulottuvuuteen muutostoimijuuden ilmaukset eivät suoraa vastaa. Tosin analysoimalla sitä, mitä sanotaan, voidaan myös päästä lähemmäksi sitä, mitä ei sanota.

Engeströmin (2007, 271–272) mukaan toiminta rakentaa ja hyödyntää vakiinnuttavaa tietoa (*stabilization knowledge*) eli yksinkertaistuksia ja rajallisia käsitteitä, joiden avulla toimintamme ja ratkaisumme käyvät helpommiksi. Mutta toimintaa vakiinnuttava tieto voi myös johtaa ihmisten ja asioiden leimalliseen kategorisointiin tai jopa kaatoluokan (*garbage-can category*) eli sellaisen käsitteen syntymiseen, johon vaikeasti käsiteltävät ja monimutkaiset asiat voidaan helposti luokitella. Olen tämän tutkimuksen aikana miettinyt useasti, miten valta ilmenee Osuuskunnan hallituksen päätöksenteossa. Kuten aiemmin totesin, niin valta ei ole tämän opinnäytteen tutkimuskohteena. Tästä huolimatta valtaa ei voi täysin väistää. Päätelmäni osuuskunnan toiminnassaan soveltamasta vihreästä talousmallista perustuvat pääosin muutostoimijuuden ilmausten esiintymiseen hallituksen käsitellessä määrättyjä teemoja kokouksissaan. Talous näyttäytyi aineistossa väistyvänä teemana. Toiminnan kollektiivinen toimintajärjestelmämalliin perustuva tarkastelu johti päätelmään, jossa vihreä talousmalli on kollektiivisesti jaettu.

Kollektiivisesti tuotetun vihreän talousmallin rinnalla olisi kuitenkin mielenkiintoista tarkastella päätöksentekoa, vaikka edellä mainitun vakiinnuttavan tiedon näkökulmasta. Vihreän talousmallin rinnalla talouteen liittyvään päätöksentekoon ja toimintaan hallituksen kokouksissa voi vaikuttaa kaatoluokkana myös kategoria ”nollatulos” – tai omakustanteisuus. Tämän kaatoluokan avulla talouteen liittyvät ikävät ja vaikeat asiat voidaan sivuuttaa. Tältä osin se voi myös estää tärkeidenkin talouteen liittyvien kysymysten käsittelyn ja ratkaisemisen, samalla kuitenkin ylläpitäen nykyistä toimintaa. Kaatoluokan syntymisen ja sen käytön voi liittää myös tarkasteluun vallasta. Miten ja kenen eduksi kaatoluokka on syntynyt ja kenen etuja se palvelee? Ajatteluumme vaikuttavat nimittäin myös monet tiedostamattomat vinoumat eli systemaattiset virheet, jotka suosivat oman ryhmän tai hallitsevan ryhmän näkemyksiä (Banaji, Bhaskar & Brownstein 2015, 184). Toiminnan tarkasteleminen ja analyysi puhtaasti ilman valtanäkökulmaa onkin ongelmallista, koska siinä toiminta saa ikään kuin legitimaationsa mahdollisesti muodollisen kollektiivisen hyväksynnän kautta. Marxi-

laisen näkemyksen mukaan ihmisen vaikutusvalta sosiaalisena toimijana näyttäytyykin yhteisön vaikutusvaltana, eikä siten ole mitattavissa yksilöllisenä vaikutusvaltana (Marx & Engels 1845/1956, 176).

Toimintajärjestelmässä ilmenevän dynamiikan esiin nostaminen ei ole helppoa. Sen löytäminen edellyttää vahvaa teoriaa ja selkeää käsitteistöä, sekä paljon lähilukua ja triangulaatiota. Raportoinnin yhteydessä realistisuuteen ja valideuteen voi päästä kattavalla aineistotteiden esittelyllä. Tässä tutkimuksessa toimintaa on analysoitu kollektiivisena toimintana. Huomio ei siis ole ollut hallituksen jäsenten rooleissa tai heidän vaikutusvaltansa arvioimisessa ja keskinäisessä vertailemisessa. Oma mielenkiintoinen tutkimuskohteensa olisikin kokousten sisäisen henkilöiden välisen dynamiikan tutkiminen ja sen analysoiminen, ketkä kokouksissa käyttävät ääntä ja kenen ehdotuksia seurataan. Tässäkin valta hivuttautuu näköpiiriimme. Toimintajärjestelmämalli ei kuitenkaan ota selkeästi kantaa toiminnassa ilmenevään valtaan, vaikka erilaisissa toiminnan teoriaa ja toimintajärjestelmämallia hyödyntävissä analyyseissä valta toki välittyy enemmän tai vähemmän suorasti ainakin erilaisten tavoitteiden ja kohteiden kautta. Se näkyy myös organisaatioista käydyissä analyyseissä, joissa esimerkiksi organisaation eri tasojen välisiä ristiriitoja kuvataan. Nikolaidou ja Karlsson (2012, 46–47) ovatkin todenneet, että toiminnan teorian avulla voidaan ymmärtää, miten eri toimintajärjestelmän tekijät vaikuttavat toimintaan ja tämä vuorostaan auttaa paikallistamaan ongelmia toimintajärjestelmässä. He kuitenkin tuovat esiin sen, että toimintajärjestelmämalli ei riittävästi huomioi valtaa, koska siinä ei huomioida toimintaan osallistuvien erilaisia ominaisuuksia ja asemia tiedon hyödyntämisessä ja toiminnan tavoitteista päätettäessä. Hallituksen kokouksissa puheella on myös tietty tehtävänsä ja kontekstuaalinen merkityksensä, mikä rakentaa tiettyä diskurssia. Ikävalkon (2016, 99) mukaan diskursiivisuus on yhteydessä valtaan ja tietoon määrittäessään puhujien väliset subjekti- ja objektipositiot sekä sen, mistä ylipäänsä voidaan keskustella.

Toimintajärjestelmämallia on kehitelty ja laajennettu yhden toimintajärjestelmän mallista erilaisiin useamman järjestelmän malleihin, joissa järjestelmien välillä ja kesken toimintaa rakennetaan (Engeström 2015). Samalla kun toimintajärjestelmämallin ulottuvuutta laajennetaan, niin on mielestäni väistämätöntä, että myös valta alkaa tulla näkyviin. Tai ainakin valtaa voidaan nostaa näkyviin. Tästä esimerkkinä Silvosen (2005) (2005) tekemät vertailut marxilaisen kulttuurihistoriallisen ajattelijan Iljenkovin toiminnan ja ideaalin analyysin ja marxilaisuuteen kriittisesti suhtautuneen postmodernin filosofin Foucault'n valta ja tieto

analyysin välillä. Tätä kautta päästään myös tiedon merkitykseen. Mielenkiintoisia kulttuurihistorialliseen taustaan liittyviä kehittäjiä ovat Paavolan, Lipposen ja Hakkaraisen (2004) näkemykset, joissa painotetaan tiedonluomista kollektiivisena ja toiminnallisena prosessina (*knowledge-creation approach*) (ks. myös Paavola 2007).

Vaikka esimerkiksi Osuuskunnan hallinnollisesta rakenteesta puuttuu perinteinen yritysten toimintaan liittyvä hierarkia, on sen hallituksen jäsenillä silti muuhun jäsenistöön nähden erilaista vaikutusvaltaa. Tämä liittyy sekä käsiteltäviin asioihin, mutta myös asemaan yhteisössä. Toiminta ei siis ole vallasta vapaata. Toimintajärjestelmien, esimerkiksi osuuskunnan jäsenten tai hallituksen jäsenten ja hallituksen välisen toiminnan rakenteen kehittäminen voikin tarjota hyvän välineen myös vallan analyysiin. Mallin avulla pyritään kuvaamaan sitä, miten toiminnan kohteet toimintajärjestelmien välillä elävät ja muovaantuvat. Tähän voidaan lisätä tarkastelu siitä, miten mahdollisesti yhteistyöhön perustuvalta näyttävä kollektiivinen toiminta onkin sitä vain muodollisesti kollektiivisen tuloksen ja päätöksen osalta, vaikka päätökseen osallistuneet ovatkin tehneet päätöksiä omien tietoisesti kollektiiviseksi tulkitun toiminnan kohteesta erillisten tavoitteiden pohjalta. Tämän rakenteen esiin kaivaminen ja mallintaminen on toki haasteellista. Oikeastaan sen esittäminen kaksiulotteisesti saattaakin olla mahdotonta ja edellyttääkin siksi kolmiulotteista mallia. Samasta syystä malliin liittyvien käsitteiden ja niiden välisten yhteyksien tulee olla tarkkaan määriteltyjä, sillä tämänkaltaisen moniulotteinen malli olisi omiaan haastamaan ihmisen kognitiiviset kyvyt. Tästä seuraa ajatus tehdä malli tietokonesovelluksena.

Käyttäytymiseen liittyy paljon tekoja ja ratkaisuja, joilla on taloudellisia seurauksia, mutta joita emme aina, jos koskaan, huomioi tai tiedosta. Toisaalta myös tietoinen talouteen liittyvä päätöksenteko rakentuu muillekin kuin taloudellisille tekijöille, joita emme niitäkään aina huomioi tai tiedosta. Siten talous näyttäytyy erilaisissa taloudellisissa tilanteissa ja erilaisissa päätöksiä tekevien ihmisten kombinaatioissa vaihtelevin ja muuttuvin tavoin. Hegelin (1820/1994, 177) mukaan jopa kansantaloustieteessä vaikuttavat myös subjektiiviset näkökulmat ja moraalinen turhautuneisuus. Talous kytkeytyy myös valtaan. Taloudellisia laskelmia hyväksikäyttäen voimme suunnitella toimintaamme, mutta myös perustella tekojamme tai tekemättä jättämisiämme. Aina kun taloudesta keskustellaan, on hyvä pitää mielessä, että taloustiede ei pääosiltaan perustu empiirisiin havaintoihin, vaan teoriaan rationaalista valinnasta, jonka yhteys ihmisen käyttäytymiseen ja arkeen on ohut. Rationaalisia

valintoja tekeviä taloustieteilijöitäkään ei siten myöskään ole olemassa. Tämän takia perinteiseen taloustieteeseen perustuva empiirinen käyttäytymistiede ei sekään ole mahdollista. (Thaler 2015, 348.)

Richard H. Thaler ei ole yksin edellä mainittujen ajatustensa kanssa. Changin (2014, 37–38) ajatukset kulkevat samaan suuntaan, sillä hänen mukaansa perinteinen uusklassinen taloustiede määrittää tutkimuskohteensa teoreettisen lähtökohtansa rajoittamana, vaikka taloustieteen tulisikin tutkia taloutta eli sitä, miten tuotamme, mitä tuotamme, sekä miten jaamme tulot ja kulutamme. Changin mukaan siis tieteen, myös taloustieteen, tulisi määrittyä tutkimuskohteensa kautta, eikä teoriansa kautta. Marxin (1858/1986, 185–186) on korostanut sitä, että taloutta ja sen käsitteitä yksinkertaistetaan ja luodaan abstraktioita, joilla yritetään peittää palkan ja pääoman vastakkaisuutta. Thalerin ja Changin näkemykseen voi yhtyä, sillä heidän näkemyksensä vapauttaa meidät vain rahatalouteen rajoittuvalta toiminnan kohteen merkityksellistämiseltä. Se tuo esiin sen, että taloudessa vaikuttavat muutkin kuin rahalla mitattavat arvot ja sen, että taloudellinen päätöksenteko laskelmista huolimatta on inhimillistä ja perustuu siten rajalliseen tietoon.

Osuuskunnan kohdallakin talous näyttäytyy erilaisin tavoin. Huhtala (2015) esittelee osuuskuntaa yhteisönä, jossa jäsen saa hyötyä osuuskunnasta sen palveluja käyttämällä ja tekemällä korvausta vastaan työtä. Tämä yleistäen osuuskuntien toimintaa luonnehtiva kuvaus ei kuitenkaan sovi Osuuskuntaan. Jäsenen saamaksi hyödyksi voidaan katsoa osuus tuotannosta tiettyä kaikille samaa vastiketta vastaan. Osuuskunnan kohdalla esimerkiksi hallitus ei saa korvausta hallitustyöskentelyyn käyttämästään ajasta, mutta voi tuki hyödyntää sitä vapaaehtoistyön merkitystä korostaakseen. Vertailun vuoksi todettakoon, että pelkästään ne 14 kokousta, joihin itse osallistuin tätä tutkimusta tehdessäni, kestivät 30,5 tuntia (Taulukko 1). On helppo päätellä, että osuuskunnan hallituksen toiminta perustuu paitsi vapaaehtoisuuteen, niin myös palkattomuuteen. Pienissä osuuskunnissa työt usein kasaantuvatkin harvojen aktiivijäsenten vastuulle samalla kun osa jäsenistä ei osallistu toimintaan minkäänlaisella työpanoksella (Troberg 209, 259–260).

Kollektiiviseen toimintaan kustannusten näkökulmasta liittyy myös se Sandlerin (2001) tulkinta, että pienissä yhteisöissä korkeatkin kustannukset voidaan tiettyyn rajaan asti sietää, jos ne jaetaan kaikkien kesken tasaisesti, mutta vastaavasti kustannusten ylittäessä hyväksy-

tyn rajan, alkaa toiminta heikentyä (Dowling & Chin-Fang 2007, 305–306). Näin ollen yhteisistä resursseista on helpompi jakaa yhteisiin kuin erillisiin osajoukkoa palveleviin tavoitteisiin. Osuuskunnan haasteena on myös toimintaympäristöstä johtuva taloudellinen epävarmuus, mikä voi pahimmillaan johtaa toimintaan, jossa se suuntautuu niihin toimintoihin, joiden kautta rahoitusta on mahdollista kerätä nopeasti, tai vastaavasti joiden kautta kuluja on mahdollista vähentää nopeasti. Nämä toimenpiteet tekevät kuitenkin pitkäjänteisen toiminnan suunnittelemisen ja toteuttamisen vaikeaksi.

Lopuksi voidaan todeta, että uudenlainen pienosuuskuntatoiminta, jota tuotetaan pitkälti säännellyllä, mutta myös kilpailulla markkinalla sosiaalisin painotuksin, ansaitsee ja tarvitsee tulla tutkituksi. Marxin (1858/1986, 396) mukaan pääoma muodostuu varallisuuden kasaamisen ja työn riiston seurauksena. Tämän tutkimuksen kohteena oleva Osuuskunta näyttäisi osittain tukevan tätä oletusta, ainakin jos sitä tulkitaan käänteisesti: pääomaa ei synny ilman työn riistoa. Toisaalta myös vapaaehtoistyön määritelmä osoittautuu epämääräiseksi, sillä vaikka Osuuskunnan hallituksen jäsenet osallistuvatkin hallituksen kokouksiin vapaaehtoisesti ja ilman palkkaa, on oletettavaa, että heille syntyy jäsenyyden seurauksena ainakin tietyn vahvuinen velvollisuus sitoutua hallituksen toimintaan. Tämä on myös edellytys sille, että toiminta voi rakentua pitkäjänteisesti.

Joka tapauksessa Osuuskunta kiistatta rakentaa uudenlaista toimintaa, johon perinteiset ja säännellyt yritystoiminnan logiikat eivät puhtaasti istu. Mutta, kuten Kotiranta ja Virkki (2011, 117) toteavat, uudenlaisen toiminnan luominen edellyttää avoimuutta myös tavoitteen osalta. Uutta rakentava Osuuskunta ja sen hallitus on rohkeasti ja avoimesti tarjonnut käyttöön materiaalia, jota tässä tutkimuksessa on hyödynnetty. Tähän tutkimukseen liittyen tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta, jolla ymmärrystä pienosuuskuntien taloudellisesta päätöksenteosta lisätään. Lisäksi tarvitaan vahvaa pitkittäistutkimusta sen selvittämiseksi, onko tässä tutkimuksessa kuvattu toiminnassa ilmenevä pyrkimys vähäiseen taloudelliseen tuottoon tietoinen pitkäkestoinen tavoite vai tavoite, joka on alisteinen muille pitkäkestoisille tavoitteille tai mahdollisesti seuraus vaikeasta taloudellisesta tilanteesta. Erot tavoitteissa voivat johtua myös työn ja tehtävien organisointiin sekä henkilöresursseihin liittyvistä haasteista. Tähänkin pidemmän ajanjakson seuranta olisi omiaan tuomaan selvyyttä. Tämä tutkimus pyrkii kuitenkin tarjoamaan yhden vaihtoehtoisen selityksen Osuuskunnan taloudellisesta ajattelusta.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkimuksen tehtävänä oli selvittää pienen osuuskunnan hallituksen talousajattelua. Hallituksen toiminnan tarkastelussa käytettiin taustateorianä toiminnan teoriaa, joka auttaa jäsentämään toimintaa toimintajärjestelmässä vaikuttavien tekijöiden avulla. Teoria auttaa myös hahmottamaan toiminnassa ilmenevien lyhyempikestoisten tekijöiden tavoitteita sekä pidempikestoisen toiminnan kohdetta. Tutkimusmetodisena työkaluna käytettiin sisällön analyysiä ja muutostoimijuuden ilmausten-käsitteistöä. Sisällön analyysillä aineistolitteraateista nostettiin esiin kokouskeskusteluissa esiintyneet puheenaiheet, jotka nimettiin teemoiksi. Teemojen käsittelyssä ilmenevää hallituksen tekoihin ja toimintaan liittyvää muutostarvetta nostettiin esiin ja mitattiin Haapasaaren ym. (2014) muutostoimijuuden ilmausten -käsitteistöllä, jota tässä tutkimuksessa osittain muokattiin aineistoon paremmin soveltuvaksi. Muutostoimijuuden ilmaukset kuvaavat puheenvuoroissa ilmenevää muutoshalua aina vastustamisesta materiaalisiin tekoihin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin aluksi pääosin yhteen osuuskunnan osaprojektiin Tapahtumaan ja siihen liittyviin kokouskeskusteluihin, mutta vastauksen löytäminen tutkimuksen toiseen pääkysymykseen edellytti kuitenkin analyysin laajentamista. Vahvana herätteenä analyysin laajentamiselle toimivat aineistossa esiintyvät muutostoimijuuden ilmaukset ja niiden ilmenemisessä tapahtuvat muutokset.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli *1a) Mitä teemoja hallinnon kokouskeskusteluista löytyy ja mikä on niiden yhteys talouteen?* Tapahtuman käsittelyn yhteydessä hallinnon kokouskeskusteluista löydettiin 24 eri teemaan, jotka esiintyivät 94 kertaa. Näistä viisi eniten esiintynyttä olivat Ruokailukulut, Markkinointi, Ehdollisuus, Tuki ja Vetäjän osaaminen. Näiden esiintyvyys kaikista teemoista oli 55,3 % ja yhteys talouteen selvä. Ruokailukulut sisältävät ruokailun järjestämisestä syntyvät kustannukset. Markkinoinnista taas muodostuu kuluja, joiden toivotaan lisäävän myyntiä ja kasvattavan sitä kautta tulosta. Tuki liittyy ulkopuoliseen taloudelliseen vastikkeettomaan apuun, jolla rahoitustilannetta voidaan parantaa. Teema Vetäjän osaaminen liittyy välillisesti talouteen, sillä oikein tehdyt teot usein mahdollistavat tavoitteen mukaisen lopputuloksen. Tämä puolestaan säästää mahdollisilta korjauskuluilta ja mainehaitoilta.



Tutkimuksen toinen alakysymys oli *1b) Miten käsiteltävät teemat muuttuivat kokousten välillä?* Kaksi eniten esiintynyttä teemaa olivat *Ruokailukulut* ja *Markkinointi*, joista ensin mainittu esiintyi vahvasti ensimmäisissä kokouksessa, mutta jäi täysin pois kokouksen 6 jälkeen. Samassa kokouksessa esiin nousi *Markkinointi*, jonka esiintyminen oli melko tasaista tämän jälkeen. Myös teema *Tuki* tuli ensikertaa keskustelun aiheeksi kokouksessa 6 ja esiintyi vahvasti tämän lisäksi myös kokouksessa 10. *Ehdollisuus* taas oli puheenaiheena vain niissä kolmessa kokouksessa (3, 6 ja 10), joihin Tapahtuman käsittely keskittyi ja joissa myös tilaisuuden järjestämis päätöstä siirrettiin tuleviin kokouksiin. Teema *Vetäjän osaaminen* oli eniten esillä kokouksessa 6, mutta muutoin teeman esiintyminen oli vähäisintä viidestä eniten esiintyneestä teemasta. Samalla esiintyminen oli myös tasaisinta. Yhteenvetona voi todeta, että Tapahtuma-keskustelut painottuivat aluksi vahvasti ruokailukuluihin ja myös muihin kuluihin, mutta kokouksessa 6 rinnalle tulivat myös markkinointi ja tuen saaminen. Tämän jälkeen ruokailukuluista ei enää keskusteltu ja keskustelu näyttää siirtyneen markkinointiin ja tuen saamiseen.

Kolmas alakysymys oli *1c) Mitä muutostoimijuuden ilmauksia hallinnon kokoukseskusteluissa esiintyy?* Enemmistö (91,4 %) kaikista Tapahtumaa käsittelevien kokousten muutostoimijuuden ilmauksista oli kritisointeja (35,9 %, N=109), visiointeja (32,7 %, N=99) tai eksplikointeja (22,8 %, N=69). Kaikista ilmauksista vain pieni osa oli sitoutumista tekoihin (5,0 %) tai materiaalista tekemistä (3,6 %). Vastustusta ei aineistosta löydetty.

Neljäs alakysymys oli *1d) Miten muutostoimijuuden ilmausten esiintyminen muuttui kokousten välillä?* Pääosa Tapahtuma-keskusteluista käytiin kolmessa kokouksessa (3, 6 ja 10), joihin myös muutostoimijuuden ilmaukset keskittyivät. Kokouksista kahdessa ensimmäisessä esiintyi eniten kritisointi-ilmauksia ja toiseksi eniten visiointi-ilmauksia, mutta kokouksessa 10 visiointi-ilmaukset olivat ohittaneet kritisointi-ilmaukset. Myös vahvana esiintyneet eksplikointi-ilmaukset nousivat ohitse kritisointien. Sitoutumista tekoihin ja materiaalista tekemistä ei esiintynyt runsaasti, tosin pieni nousu on nähtävissä sitoutumisessa kokouksen 10 yhteydessä. Tapahtuma-keskusteluihin liittyvät ilmaukset olivat siten pääosin kritisointeja, eksplikointeja ja visiointeja. Projektin loppuvaiheessa kritisointien esiintyminen väheni ja visiointi- ja eksplikointi-ilmaukset olivat hallitsevampia.

Tutkimuksen ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen *Miten puhe taloudesta ilmenee hallituksen kokouksissa?* vastattiin yhdistämällä sisällön analyysillä aineistosta tuotettu teemajäsennys ja teemojen esiintymisissä havaitut muutokset (tutkimuksen alakysymykset 1a ja 1b) aineistossa esiintyviin muutostoimijuuden ilmauksiin ja näiden esiintymisessä ilmeneviin muutoksiin (tutkimuksen alakysymykset 1c ja 1d). Tapahtuman käsittelyn alussa kokouksessa 3 huomio ja kritiikki keskittyivät ruokailukuluihin, joita ei suunnitelmassa oltu huomioitu riittävästi. Budjetti kertoi, että projektista voi seurata tappiota ja suunnitelmaa haluttiin tarkentaa kulujen ja osallistujamäärän osalta. Tapahtuman valmistelua jatkettiin ehdollisena. Kokouksessa 4 päädyttiin Tapahtuman osalta palkkaamaan erikseen ammattilainen ruuanlaittajaksi, jotta Tapahtuman vetäjät voivat rauhassa keskittyä osallistujien kanssa toimimiseen. Tarkennettu suunnitelma esiteltiin kokouksessa 6 ja tässäkin kokouksessa painotettiin ruokailukuluja ja tämän lisäksi ulkopuolisen tuen saamista ja vetäjien palkkauksesta syntyviä kuluja. Keskustelu siis keskittyi talouteen. Muutosilmaukset olivat pääosin kritisointeja ja visiointeja, mutta rinnalle olivat nousseet myös eksplikoinnit. Tämä voi viitata keskustelun jäsentyneempään ja sisällöllisesti harkitumpaan rakenteeseen, jossa kritiikkiä ja visiointeja argumentoidaan eksplikoinneilla. Samalla se voi myös kertoa siitä, että suunnitelman osalta ollaan löytämässä yhteistä tavoitetta. Vastustus-ilmaisujahan ei Tapahtuman osalta aineistosta löytynyt. Budjetti näytti kuitenkin maksimiosallistujamäärällä laskettuna tappiota. Epävarmuus Tapahtuman taloudellisesta tuloksesta johti jälleen ehdolliseen päätökseen, jossa kuitenkin aiemmin kokouksessa 3 asetetusta minimiosallistujatavoitteesta luovuttiin. Järjestämispäätös päätettiin tehdä, kunhan Tapahtuman rahoitus on riittävä.

Kokousta 6 seuraavissa Tapahtumaa käsittelevissä kokouksissa ei kuitenkaan enää hyödynnetty budjettia, eikä käsitelty ruokailusta aiheutuvia kuluja. Vielä kokouksessa 10 lopullista päätöstä Tapahtuman järjestämisestä siirrettiin, koska aiemmin kokouksessa 3 päätettyä ja sittemmin kokouksessa 6 peruttua minimiosallistujamäärää ei oltu saavutettu, eikä mahdollisen ulkopuolisen tuen saamisesta ollut tietoa. Tässä kokouksessa ehdollinen päätös perusteltiin puuttuvilla tuloilla, kun aikaisemmat perustelut painottivat budjetin kuluista johtuvaa alijäämäisyyttä. Näyttääkin siltä, että Tapahtuman osalta jo kokouksessa 6 tai viimeistään kokouksessa 10 hallitus oli sitoutunut sen järjestämiseen, sillä kokouksen 6 jälkeen budjettia ei enää hyödynnetty eikä kuluista keskusteltu. Taloudellinen suunnittelu näyttää korvautuneen keskustelulla Tapahtumalle asetetun minimiosallistujamäärän täyttymisestä, josta sitäkin oli luovuttu jo kokouksessa 6, ja tilaisuudelle mahdollisesti saatavasta epävarmasta

ulkopuolisesta tuesta. Nämä molemmat teemat painottuvat tulopuoleen. Tapahtuman järjestämispäätös tehtiin aluksi hallituksen Facebook-ryhmässä, mutta tässä ryhmässä käyty keskustelu ei ole ollut tämän tutkimuksen käytössä. Virallinen hallituksen tekemä päätös vahvistettiin myöhemmin kokouksessa 11 ilman perusteluja. Tässä vaiheessa ei oltu vielä saavutettu maksimiosallistujamäärää, jonka määrän oli kuitenkin kokouksessa 6 arvioitu olevan riittämättömän Tapahtuman osalta saavuttamaan edes nollatulosta. Myöskään minimiosallistujamäärä ei tässä vaiheessa oltu vielä saavutettu.

Vastausta tutkimuksen toiseen pääkysymykseen 2) *Mikä on Osuuskunnan hallituksen taloudellinen malli?* ei löydetty vain keskittymällä niihin hallinnon kokouksiin, joissa Tapahtumaa käsiteltiin. Aineistoon perustuen osoittautui aluksi, että hallituksen piirissä Tapahtuman järjestämisen pelättiin tuovan osuuskunnalle tappiota. Todennäköiseltäkin vaikuttava tappio oli kuitenkin ristiriidassa osuuskunnan säännöissään määräämän jäsenten taloudenpidon tukemisen kanssa. Tappio oli myös ristiriidassa hallituksen budjettikäsittelyssä (Kokous 1) tekemän linjauksen kanssa, jonka mukaan osuuskunnan tappiollista perustoimintaa, tulee rahoittaa erillisprojekteilla ja niiden tuotoilla. Ristiriita siis syntyi siitä, että Tapahtuma, jonka järjestämistä kukaan ei ollut vastustanut, oli mahdollisesti osoittautumassa tappiolliseksi ja tämä tappio oli ristiriidassa osuuskunnan taloudellisen kantokyvyn kanssa ja sääntöjen toiminnalle asettamien tavoitteiden kannalta sekä hallituksen omien linjausten kanssa. Tässä vaiheessa vain Tapahtuman käsittelyyn rajautuva primääriaineisto ei antanut vastausta pääkysymykseen 2 ja siksi tarkempi analyysi laajennettiin kattamaan kokonaisuudessaan kaikkia 14 kokousta. Jatkoanalyysissä keskityttiin toiminnan teorian toimintajärjestelmän pohjalta tarkastelemaan Tapahtumaa osana osuuskunnan laajempaa toimintaa. Tämä analyysi paljasti Tapahtuman taustalla vaikuttavan ja siihen liittyvän toisen osaprojektin eli PR-tilaisuuden, jonka kautta löydettiin myös yhteys toiminnan laajempiin tavoitteisiin. Analyysi toi myös esiin osuuskunnan toimintaan laajemmin vaikuttavan julkilausumattoman mentaalisen mallin eli skeeman, joka vastaa Kitin ym. (2014) vihreän talouden mallia. Sekä osuuskunnan hallituksen toimintaan vaikuttava skeema, että vihreän talouden malli rakentuvat taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista osatekijöistä. Näistä sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus luovat edellytyksiä vastata ekologiin haasteisiin. Molemmissa malleissa talous on toimintaa mahdollistava resurssi, mutta samalla myös ympäristöön nähden toissijainen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Acton, H. B. (1980). *Mitä Marx todella sanoi*. (S. Lojonen, suom.). Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö. (Alkuperäinen teos *What Marx really said* julkaistu 1967)

Anderson, J. (2004). Content and text analysis. In J. P. Keeves (Ed.), *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (Reprinted 2nd ed.) (340–344). Oxford: Elsevier Science Ltd. (First published 2nd edition 1997)

Antikainen, R., Lähtinen, K., Leppänen, M., & Furman, E. (2013). *Vihreä talous suomalaisessa yhteiskunnassa*. Ympäristöministeriön raportteja 1. Helsinki: Ympäristöministeriö.

Anttila, M. & Iltanen, K. (1994). *Markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Aspara, J., & Hoppu, K. (2014). Saalistushinnoittelun ennakkoarviointi yrityksen markkinaolosuhteiden ja liiketaloudellisten realiteettien näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja LTA* 63(2), 97–131.

Banaji, M. R., Bhaskar, R., & Brownstein, M. (2015). When bias is implicit, how might we think about repairing harm? *Current Opinion in Psychology* 2015(6), 183–188. DOI:10.1016/j.copsyc.2015.08.017

Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (2008). *Economics* (9th ed.). London: McGraw-Hill. (First published 1984)

Buchanan, J.M. (1965). An economic theory of clubs. *Economica*, 32(125), 1–14.

Campbell, C. (1996). *The myth of social action*. New York: Cambridge University Press.

Chang, H.-J. (2015). *Taloustiede: Käyttäjän opas*. (M. Ollila, suom.). Helsinki: Into Kustannus Oy. (Alkuperäinen teos *Economics: The user's guide* julkaistu 2014)

Cole, M. (1979). Introduction: The historical context. In A. R. Luria, *The making of mind: A personal account of Soviet psychology* (1–14). M. Cole & S. Cole (Eds.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Daly, H. E. (1995). On Wilfred Beckerman's critique of sustainable development. *Environmental Values*, 4(1), 49–55. DOI:10.3197/096327195776679583
- Damon, W. (2004). *The moral advantage: How to succeed in business by doing the right thing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Delamont, S. (2004). Ethnography and participant observation. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice* (205–218). London: Sage. DOI:10.4135/9781848608191.d19
- Douma, S., & Schreuder, H. (2008). *Economic approaches to organizations* (4th ed.). Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall. (First published 1991)
- Dowling, J. M., & Chin-Fang, Y. (2007). *Modern developments in behavioral economics: Social science perspectives on choice and decision making*. Hackensack, NJ: World Scientific.
- Engeström, R. (2005). Polyphony of activity. In Y. Engeström, J. Lompscher, & G. Rückriem (Eds.), *Putting activity theory to work: Contributions from developmental work research* (49–74). ICHS Volume 13. Berlin: Lehmanns Media.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. (2005) Learning actions and knowledge creation in industrial work teams. In G. Rückriem (Ed.) *Developmental work research: Expanding activity theory in practice* (307–366). ICHS Volume 12. Berlin: Lehmanns Media.
- Engeström, Y. (2007). From stabilization knowledge to possibility knowledge in organizational learning. *Management Learning*, 38(3), 271–275. DOI:10.1177/1350507607079026
- Engeström, Y. (2008). *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. New York: Cambridge University Press.

Engeström, Y. (2011). From design experiments to formative interventions. *Theory & Psychology*, 21(5), 598–628. DOI:10.1177/0959354311419252

Engeström, Y. (2015). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

Engeström, Y., Kajamaa, A., Lahtinen, P., & Sannino, A. (2015). Toward a grammar of collaboration. *Mind, Culture, and Activity*, 22(2), 92–111. DOI:10.1080/10749039.2015.1024326

Engeström, Y., Kerosuo, H., & Kajamaa, A. (2007). Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered. *Management Learning*, 38(3), 319–336. DOI: 10.1177/1350507607079032

Engeström, Y., Rantavuori, J., & Kerosuo, H. (2013). Expansive learning in a library: Actions, Cycles and Deviations from Instructional Intentions. *Vocations and Learning*, 6(1), 81–106. DOI:10.1007/s12186-012-9089-6

Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1–24. DOI: 10.1016/j.edurev.2009.12.002

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7. painos). Tampere: Osuuskunta Vastapaino. (Ensimmäinen painos 1998)

EU (2003). Komission hyväksymä mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. *Euroopan unionin virallinen lehti*, L124 23.5., 39–41. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>. (Luettu 16.5.2016)

European Parliament (2008). Report on the role of volunteering in contributing to economic and social cohesion 10.3.2008, A6-0070/2008. European Parliament, Committee on Regional Development. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+PDF+V0//EN>. (Luettu 27.11.2016)

Eurostat (2015). 2012 European SME Week 2015: 9 out of 10 enterprises in the EU employed fewer than 10 persons. Eurostat newsrelease 201/2015, 17.11. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>. (Luettu 16.5.2017)

Goodwin, C. (2000). Action and embodiment within situated human interaction. *Journal of Pragmatics*, 32(10), 1489–1522. DOI:10.1016/S0378-2166(99)00096-X

Haakana, M., Laakso, M., & Lindström, J. (2009). Introduction: Comparative dimensions of talk in interaction. In M. Haakana, M. Laakso & J. Lindström (Eds.), *Talk in interaction: Comparative dimensions* (15–47). Helsinki: Finnish Literature Society.

Haapasaari, A., Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2014). The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work*, 1–31. DOI:10.1080/13639080.2014.900168.

Haapasaari, A., & Kerosuo, H. (2015). Transformative agency: The challenges of sustainability in a long chain double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction*, 4(2015), 37–47. DOI:10.1016/j.lcsi.2014.07.006.

Harva, U. (1965). *Systemaattinen kasvatustiede* (3. muuttumaton painos). Helsinki: Otava. (Ensimmäinen painos 1960)

Hasu, M. (2001). *Critical transition from developers to users: Activity-theoretical studies of interaction and learning in the innovation process*. Academic dissertation. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.

HE (185/2012). Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120185.pdf>

Hegel, G. W. F. (1986). *Werke 8: Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse 1830. Erster Teil*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Ersten Ausgabe 1817)

Hegel, G. W. F. (1994). Oikeusfilosofian pääpiirteet eli luonnonoikeuden ja valtiotieteen perusteet. (M. Wahlberg suom.). Oulu: Pohjoinen. (Alkuperäinen teos *Grundlinien der Philosophie des Rechts, oder, Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse* julkaistu 1820)

Hegel, G. W. F. (2011). *Logiikan tiede I. Ensimmäinen osa, Objekttiivinen logiikka. Ensimmäinen nide, Oppi olemisesta.* (I. Jauhiainen suom.). Helsinki: Summa. (Alkuperäinen teos *Wissenschaft der Logik. 1. Die objektive Logik. 1. Lehre vom Sein.* julkaistu 1812)

Heikkilä, H., & Seppänen, L. (2014). Examining Developmental Dialogue: the emergence of transformative agency. *Outlines – Critical Practice Studies*, 15(2), 5–30. <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/outlines/article/view/16829/14606>

Heikkilä, O. I. (1955). *Pienyrittäjä ratkoo pulmiaan.* Helsinki: Tietomies.

Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus* (5. uudistettu painos). Helsinki: Edita. (Ensimmäinen painos 1998)

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (3. painos). Helsinki: Kirjayhtymä Oy. (1. painos 1997)

Honko, J. (1989). *Liiketaloustiede* (13. painos). Ekonomia 3. Espoo: Weilin+Göös. (1. painos 1969)

Huhtala, K. (2015). Milloin osuuskunta yritysmuodoksi? *Tilisanomat*, 36(4), 36–37.

Ikävalko, E. (2016). *Vaikenemisia ja vastarintaa: Valtasuhteet ja toiminnan mahdollisuudet oppilaitosten tasa-arvosuunnittelussa* (Akateeminen väitöskirja). Käyttäytymistieteellisiä tutkimuksia 270. Helsinki: Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteiden laitos.

Jacobs, M. (1995). Sustainable development, capital substitution and economic humility: A response to Beckerman. *Environmental Values*, 4(1), 57–68. DOI:10.3197/096327195776679583

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy* (3rd ed.). New York: Prentice Hall. (First published 1984)

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä.* Tampere: Vastapaino.



Juhila, K., Jokinen, A., & Suoninen, E. (2012). Kategoria-analyysin juuret. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Kategoriat, kulttuuri & moraali: Johdatus kategoria-analyysiin* (17–43). Tampere: Vastapaino.

Jutikkala, E. (1953). *Uudenajan taloushistoria*. Porvoo: WSOY.

Juuti, P., Rannikko, H., & Saarikoski, V. (2004). *Muutospuhe: Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L., & Halonen, I. (2000). Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot. Teoksessa M.-L. Kakkuri-Knuuttila (toim.), *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot* (60–113). 3. painos. Helsinki: Gaudeamus. (Ensimmäinen painos 1998)

Kallenautio, J. (2009) *Lamasta uuteen nousuun. Eka-yhtymän ja Tradeka-yhtymän historia 1983–2008*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kallio, L. (2017). *J.V. Snellmans Philosophie der Persönlichkeit* (Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades). Helsinki: Universität Helsinki, Humanistischen Fakultät.

Kangasharju, H. (2002). Alignment in disagreement: forming oppositional alliances in committee meetings. *Journal of Pragmatics* 34, 1447–1471. DOI:10.1016/S0378-2166(02)00073-5

Kauppi, K. (1946). Kauppaoikeus. Teoksessa J. Pohjanpalo (toim.) *Liikemaailman pikku jättiläinen* (151–310k). Porvoo: WSOY

Kilpatrick, R., Gallagher, T., & Carlisle, K. (2010). Agency vs constraint: The role of external agencies in interprofessional engagement. In H. Daniels, A. Edwards, Y. Engeström, T. Gallagher & S. R. Ludvigsen (Eds.), *Activity theory in practice: Promoting learning across boundaries and agencies* (160–183). London: Routledge.

Kitti, L., Ovaska, U., & Wuori, O. (toim.) (2014). *Vihreän talouden toimintamalli: Tapaustutkimus Sodankylästä*. MTT Raportti 168. Jokioinen: MTT.

Klami, H. T. (2001). Palkaton työ: Oikeuden ja etiikan rajamailla. Teoksessa A. Eskola & L. Kurki (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena* (55–66). Tampere: Vastapaino.

- Knutagård, H. (2003). *Introduktion till verksamhetsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Korpela, J. (2007). Historian kliseitä huonontuvasta maailmasta. Teoksessa S. Knuuttila & U. Piela (toim.), *Menneisyys on toista maata* (321–333). Kalevalaseuran vuosikirja 86. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Koskiaho, B. (2001). Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa A. Eskola, & L. Kurki (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena* (15–40). Tampere: Vastapaino.
- Kotiranta, T., & Virkki, T. (2011). Toimijuus ja sosiaalisen toiminnan teoria. Teoksessa T. Kotiranta, P. Niemi & R. Haaki (toim.), *Sosiaalisen toiminnan perusta* (113–132). Helsinki: Gaudeamus.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. (First published 1967)
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.
- Köppä, T. (2010). *Yhteisötalous yrittäjyyden uusien muotojen kasvualustana maaseudulla*. Ruralia-instituutti, Raportteja 69. Seinäjoki: Helsingin yliopisto.
- Ladkin, D. (2004). Action research. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice* (218–236). London: Sage.
- Lagerspetz, E. (2011). Lyhyt johdatus sosiaalisen ontologiaan. Teoksessa T. Kotiranta, P. Niemi, & R. Haaki (toim.), *Sosiaalisen toiminnan perusta* (72–86). Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, A. (2012). Halu, elämä ja siirtymä tietoisuudesta itsetietoisuuteen. Teoksessa S. Lindberg (toim.), *Johdatus Hegelin Hengen fenomenologiaan* (57–77). Helsinki: Gaudeamus.
- Laitinen, E. K., & Luotonen, E. (1996). *Mitä tilinpäätös kertoo?* Helsinki: Taloustieto Oy.
- Laki (22/1901). Osuustoimintalaki 10.7.1901.
- Laki (503/1989). Yhdistyslaki 26.5.1989.
- Laki (1336/1997). Kirjanpitolaki 30.12.1997.
- Laki (1351/2003). Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003.

Laki (624/2006). Osakeyhtiölaki 21.7.2006.

Laki (421/2013). Osuuskuntalaki 14.6.2013.

Larjavaara, M. (2007). *Pragmasemantiikka*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Laville, J.-L. (2015) Social and solidarity economy in historical perspective. In P. Utting (Ed.) *Social and solidarity economy: Beyond the fringe* (41–56). London: Zed Books.

Lehtinen, M. (2012). *Episteemisen auktoriteetin ja yhteisen ymmärryksen konstruointi kouskeskustelussa: fokuksessa -hAn-lausumat* (Akateeminen väitöskirja). Helsinki: Aalto-yliopisto, Viestinnän laitos.

Lehtonen, R. (1990). *Yritystalouden perussanasto* (4. uusitun painoksen 2. muuttamaton painos). Helsinki: Taloustieto Oy.

Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Leontjev, A. N. (1977). *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. (P. Hakkarainen, suom.). Helsinki: Kansankulttuuri Oy. (Alkuperäinen teos *Dejatel'nost. Coznanie. Litšnost*. julkaistu 1975)

Leppiniemi, J. (1995). *Rahoitus* (2. painos). Helsinki: WSOY. (1. painos 1993)

Lindberg, S. (2012). Johdanto. Teoksessa S. Lindberg (toim.) *Johdatus Hegelin Hengen fenomenologiaan* (7–38). Helsinki: Gaudeamus.

Lindholm, C. (2016). *Viis taloudesta! 5 myyttiä, jotka romuttavat hyvinvoinnin*. Tampere: Vastapaino.

Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2010). *Methods in educational research: From theory to practice* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. (First published 2006)

Luria, A. R. (1979). *The making of mind: A personal account of Soviet psychology*. M. Cole & S. Cole (eds.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Marx, K. (1986). *Vuosien 1857–1858 taloudelliset käsikirjoitukset: ("Grundrisse"). osa 1.* (A. Tiusanen, suom.). Moskova: Kustannusliike Progress. (Alkuperäinen teos *Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie* julkaistu 1939–1941)

Marx, K. & Engels, F. (1956). *The holy family or critique of critical criticism. Against Bruno Bauer and company.* (R. Dixon, Trans.). Moscow: Foreign Languages Publishing House. (Original work *Die heilige Familie, oder Kritik der kritischen Kritik. Gegen Bruno Bauer & Consorten* published 1845). Retrieved from <https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/holy-family.pdf>

McAdams, D. P. (2009). *The person: An introduction to the science of personality psychology* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. (First edition 1990)

Miettinen, R. (1999). The riddle of things: Activity theory and actor-network theory as approaches to studying innovations. *Mind, Culture, and Activity*, 6(3), 170–195. DOI:10.1080/10749039909524725

Miettinen, R. (2001). Artifact mediation in Dewey and in cultural-historical activity theory. *Mind, Culture, and Activity*, 8(4), 297–308. DOI:10.1207/S15327884MCA0804 03

Miettinen, R., & Virkkunen, J. (2005). Epistemic objects, artefacts and organizational change. *Organization* 12(3), 437–456. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508405051279>

Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J., & Toivanen, T. (2014). *Uusi osuuskunta: Tekijöiden liike.* Helsinki: Into Kustannus Oy.

Murphy, B., Hathaway, B. J., & Murphy, C. (1998). *Basic principles of inorganic chemistry: Making the connections.* Cambridge: Royal Society of Chemistry.

Mäki, M. (2012). Absoluuttinen vapaus ja jakobiinien terrori. Teoksessa S. Lindberg (toim.) *Johdatus Hegelin Hengen fenomenologiaan* (195–223). Helsinki: Gaudeamus.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2003). An Evolutionary Theory of Economic Change. In N. J. Foss (Ed.) *Resources, Firms, and Strategies: A reader in the resource-based perspective* (82-99). New York: Oxford University Press. (First published 1997)

Nikolaidou, Z. & Karlsson, A.-M. (2012). Aktivitetsteori och textanalys: Exempel från äldreården. I A.-M. Karlsson, M. Landqvist, & H. S. Rehnberg (red.), *Med språket som arbetsredskap: sju studier av kommunikation i vården* (35–48). Huddinge: Södertörns högskola.

Nykysuomen sanakirja 1–6 1992. 13. painos (perustuu Nykysuomen sanakirja 1–3:n 2. painokseen 1967). Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Oittinen, V. (2012). ”Aistimellisen varmuuden” dialektiikasta. Teoksessa S. Lindberg (toim.), *Johdatus Hegelin Hengen fenomenologiaan* (39–56). Helsinki: Gaudeamus.

Oittinen, V., & Jauhiainen, I. (2011). Saatteeksi. Teoksessa G. W. F. Hegel *Logiikan tiede I. Ensimmäinen osa, Objektiivinen logiikka. Ensimmäinen nide, Oppi olemisesta.* (9–37) (I. Jauhiainen suom.) Helsinki: Summa. (Alkuperäinen teos *Wissenschaft der Logik. I. Die objektive Logik. I. Lehre vom Sein.* julkaistu 1812)

Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press.

Paavola, S. (2007). Miksi keksimisen ja luovuuden käsitteellistämistä ei kannata hylätä. *Tieteessä tapahtuu* 25(2), 25–29.

Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557–576.

Palmu, T. (2007). Kenttä, kirjoittaminen, analyysi – yhteenkietoutumia. Teoksessa S. Lapalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.), *Etnografia metodologiana: Lähtökohtana koulutuksen tutkimus* (137–150). Tampere: Vastapaino.

Pättiniemi, P. (2004). Mitä on yhteisötalous? Teoksessa V. Grönberg (toim.), *Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys* (21–28). Helsinki: Stakes.

Pättiniemi, P. (2009). Yhteisyrityksiä ennen ja nyt. Teoksessa M. Hiltunen, J. Hänninen, J. Ossa, P. Pättiniemi, J. Pötry, J. Tainio, & E. Troberg *Henkilöstöomisteinen yritys: Yhdessä yrittämällä menestykseen* (23–33). Helsinki: Tietosanoma.

Rajala, A. (2016). *Toward an agency-centered pedagogy: A teacher's journey of expanding the context of school learning* (Academic dissertation). Research report 395. Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences.

- Riistama, V., & Jyrkkiö, E. (1994). *Operatiivinen laskentatoimi: Perusteet ja hyväksikäyttö* (13. uudistettu painos). Espoo: Weilin+Göös.
- Salo, U.-M. (2007). Etnografinen kirjoittaminen. Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.), *Etnografia metodologiana: Lähtökohtana koulutuksen tutkimus* (227–246). Tampere: Vastapaino.
- Sandler, T. (1993). *Collective action: Theory and application*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Sandler, T. (2001). *Economic concepts for the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sannino, A. (2005). Cultural-historical and discursive tools for analyzing critical conflicts in students' development. In K. Yamazumi, Y. Engeström & H. Daniels (Eds.), *New learning challenges: Going beyond the industrial age system of school and work* (165–195). Osaka, Japan: Kansai University Press.
- Sannino, A. (2008). From talk to action: Experiencing interlocution in developmental interventions. *Mind, Culture, and Activity*, 15(3), 234–257. DOI:10.1080/10749030802186769
- Sannino, A., Daniels, H., & Gutiérrez, K. D. (2009). Activity theory between historical engagement and future-making practice. In A. Sannino, H. Daniels & K. D. Gutiérrez (Eds.), *Learning and expanding with activity theory* (1–15). Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Sawicki, J. (1991). *Disciplining Foucault: Feminism, power, and the body*. New York: Routledge.
- Schaffer, H. R. (2006). *Key concepts in developmental psychology*. London; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schegloff, E. A. (2007). *Sequence organization in interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, A. J. (2008). *Social economy of the metropolis: Cognitive-cultural capitalism and the global resurgence of cities*. Oxford; New York: Oxford University Press.

- Seale, C. (2004). Quality in qualitative research. In C. Seale, G. Gobo J. F. Gubrium & D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice* (379–390). London: Sage.
- Siljander, P. (2005). *Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen* (2. painos). Helsinki: Otava. (Ensimmäinen painos 2002)
- Silvonen, J. (2005). Ilyenkov and Foucault: Some paradoxes and (im)possible connections. In Y. Engeström, J. Lompscher, & G. Rückriem (Eds.), *Putting activity theory to work: Contributions from developmental work research* (75–90). ICHS Volume 13. Berlin: Lehmanns Media.
- Soveri, P. (1983). *Yrityksen taloudellinen ohjaus*. *Ekonomia* 86. Espoo: Weilin+Göös.
- Taft, R. (2004). Ethnographic research methods. In J. P. Keesee (Ed.), *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (Reprinted 2nd ed.) (71–75). Oxford: Elsevier Science Ltd. (First published 2nd edition 1997)
- Tainio, R. (1992). Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.), *Uudistuva pienyrittäjä* (28–38). Espoo: Weilin+Göös.
- Takala, T. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa I. Kauppinen (toim.) *Moraalitalous* (212–232). Tampere: Vastapaino.
- Tammi, P. (1992). *Kertova teksti: esseitä narratologiasta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioural economics*. New York: W. W. Norton & Company.
- Thorne, S. L. (2015). Mediated life activity, double stimulation, and the question of agency. *Learning, Culture and Social Interaction*, 4(2015), 62–66. DOI:10.1016/j.lcsi.2014.10.002
- Tiebout, C. (1956). A pure theory of local expenditures. *The Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424.
- Troberg, E. (2009). Yhteisyrityksen menestystekijöitä. Teoksessa M. Hiltunen, J. Hänninen, J. Ossa, P. Pättiniemi, J. Pötry, J. Tainio, & E. Troberg *Henkilöstöomisteinen yritys: Yhdessä yrittämällä menestykseen* (253–269). Helsinki: Tietosanoma.

Tuomela, R., & Mäkelä, P. (2011). Sosiaalinen toiminta. Teoksessa T. Kotiranta, P. Niemi & R. Haaki (toim.), *Sosiaalisen toiminnan perusta* (87–112). Helsinki: Gaudeamus.

Utting, P. (2015). Introduction: The challenge of scaling up social and solidarity economy. In P. Utting (Ed.) *Social and solidarity economy: Beyond the fringe* (1–37). London: Zed Books.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi: Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)

Van Doren, C. (1992). *A history of knowledge: Past, Present, and Future*. New York: Ballantine Books.

Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, 3(1), 43–66. DOI:10.4000/activites.1842

Virkkunen, J., & Newnham, D. S. (2013). *The change laboratory: A tool for collaborative development of work and education*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

von Held, F. (2012). *Collective creativity: Exploring creativity in social network development as part of organizational learning* (Dissertation University of Regensburg). Wiesbaden: Springer VS.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. (Edited by M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner & E. Souberman). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Vänninen, I., Pereira-Querol, M., & Engeström, Y. (2015). Generating transformative agency among horticultural producers: An activity-theoretical approach to transforming Integrated Pest Management. *Agricultural Systems* 139, 38–49. DOI:10.1016/j.agsy.2015.06.003

Warmington, P., & Leadbetter, J. (2010). Expansive learning, expansive labour: Conceptualising the social production of labour-power within multi-agency working. In H. Daniels,



A. Edwards, Y. Engeström, T. Gallagher, & S. R. Ludvigsen (Eds.), *Activity theory in practice: Promoting learning across boundaries and agencies* (72–89). London: Routledge.

Werner, M., & Zimmermann, B. (2006). Beyond comparison: Histoire croisée and the challenge of reflexivity. *History and Theory*, 45(1), 30–50. DOI:10.1111/j.1468-2303.2006.00347.x

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications. (First published 1984)

Zeller, R. A. (2004). Validity. In J. P. Keeves (Ed.), *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (Reprinted 2nd ed.) (822–829). Oxford: Elsevier Science Ltd. (First published 2nd edition 1997)

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43(2), 216–226. DOI:10.1016/j.lrp.2009.07.004

### **Muut julkaisut ja sähköiset lähteet**

Dependent and independent SMEs and large enterprises (21.3.2017). Luettu 17.5.2017. Dependent and independent SMEs and large enterprises, Statistics on small and medium-sized enterprises, Eurostat. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises#Dependent\\_and\\_independent\\_SMEs\\_and\\_large\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#Dependent_and_independent_SMEs_and_large_enterprises)

Eksplikoida (1.9.2015). Luettu 24.9.2016. Eksplikoida Tieteen termipankki. <http://tieteen-termipankki.fi/wiki/Filosofia:eksplikoida>

Explicate (ei päiväystä). Luettu 24.9.2016. Explicate Cambridge Dictionary. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/explicate>

Talkootyön verotus (12.10.2005). Luettu 4.2.2016. Talkootyön verotus, Verohallinto. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Talkootyon\\_verotus](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Talkootyon_verotus) (10116)

Toimiala (ei päiväystä). Luettu 15.12.2016. Toimiala, Patentti- ja rekisterihallitus. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysyty/toimiala.html>

Unit of amount of substance (mole) (ei päiväystä). Luettu 7.6.2017. Unit of amount of substance (mole), SI Brochure: The International System of Units (SI), Bureau International des Poids et Mesures. <http://www.bipm.org/en/publications/si-brochure/mole.html>

Voittoatavoittelemattomat yhteisöt oikeudellisen muodon mukaan, 2013–2015 (ei päiväystä). Luettu 27.5.2017. Voittoatavoittelemattomat yhteisöt oikeudellisen muodon mukaan, 2013–2015, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_yri\\_\\_yrti/100\\_yrti\\_tau\\_110.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c78d2ba5-d41a-45ca-96da-4f5fa52f14ce](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__yrti/100_yrti_tau_110.px/table/tableViewLayout1/?rxid=c78d2ba5-d41a-45ca-96da-4f5fa52f14ce)

Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt (11.12.2013). Luettu 16.5.2017. Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt, Suomalaisen työn liitto. <http://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>

Yrittäjyystilastot (ei päiväystä). Luettu 17.5.2017. Yrittäjyystilastot, Yrittäjyys Suomessa, Yrittäjät. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_yritystilastot\\_2015.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yritystilastot_2015.pdf)

Yritysten lukumäärät (3.1.2017). Luettu 21.2.2017. Yritysten lukumäärät, Tilastoja, Kaupparekisteri, Patentti- ja rekisterihallitus. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

## **Osuuskunnan asiakirjalähteet**

Seuraavassa on lueteltu ne Osuuskunnan asiakirjalähteet, joihin tekstissä on viitattu. Asiakirjat on koodattu muotoon, jossa niitä ei voida tunnistaa. Selitykset: OSK = Osuuskunta; BH = hallituksen kokous, jonka ajankohta ei sijoitu tämän tutkimuksen ajankohtaan; 1H = tutkimusaineistona olevan ensimmäisen kokouksen pöytäkirja, 2H = toisen kokouksen pöytäkirja, ja tämän mukaisesti edelleen muut tutkimusajankohdan aineistoon kuuluvat kokoukset.

OSK BH. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).

OSK 1H. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).

OSK 3H. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).  
OSK 6H. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).  
OSK 10H. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).  
OSK 14H. Hallituksen kokous. Pöytäkirja (allekirjoittamaton).  
OSK Säännöt. Osuuskunnan säännöt.

## LIITE

**Kokouksissa 3-14 esiintyneiden puheenvuorojen ja teemojen frekvenssit sekä viidestä eniten esiintyneestä teemasta tunnistetut muutostoimijuuden ilmaukset.**

Kokouksessa 8 Tapahtumaa ei käsitelty.

***Puheenvuorojen ja niihin liittyvien teemojen frekvenssit.***

Kokous	3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		Yhteensä		
Teema	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	f1	f2	
Ruokailukulut	36	5	23	2			65	6																	124	13	
Markkinointi							4	2	6	1			10	1	51	5	9	2	4	1			3	1	87	13	
Ehdollisuus	21	3					20	3							39	4									80	10	
Tuki							42	5							7	3			2	1					51	9	
Vetäjän osaaminen	1	1					8	3													14	1	19	2	42	7	
Viiden eniten esiintyneen teeman Σ	58	9	23	2	0	0	139	19	6	1			10	1	97	12	9	2	6	2	14	1	22	3	384	52	
Budjetti	13	1			10	1	19	3							5	1	2	1							49	7	
Osallistujamäärä	5	1					5	1	9	1									5	1			2	1	26	5	
Omakustanteisuus	2	2					4	2																	6	4	
Toimintaympäristö							21	2						16	1										37	3	
Vetäjän kulut							36	2																	36	2	
Vetäjien määrä	7	1					6	1																	13	2	
Aikataulu							12	2																	12	2	
Dokumentointi	9	2																							9	2	
Suunnitelmallisuus	1	1							4	1															5	2	
Tapahtuman esittely	1	1					1	1																	2	2	
Työnjako	3	1												19	1										22	2	
Ruuanlaittaja																			7	1					7	1	
Ruuanlaittajan osaaminen	2	1																							2	1	
Pilottihanke	5	1																							5	1	
Päätös tapahtumasta																	4	1							4	1	
Valmisteluja tehty			3	2																					3	2	
Positiivinen tulos							2	1																	2	1	
Kannatetaan	1	1																							1	1	
Sitoutuminen	1	1																							1	1	
Yhteensä	108	23	26	4	10	1	245	34	19	3	0	0	10	1	137	15	15	4	18	4	14	1	24	4	626	94	
Selitykset: f1 = Puheenvuorojen lukumäärä, f2 = Teemojen lukumäärä.																											

Selitykset: f1 = Puheenvuorojen lukumäärä, f2 = Teemojen lukumäärä.

***Viiden eniten esiintyneen teeman muutosilmaisujen frekvenssit.***

Kokous	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Yhteensä
<i>Teema/ Muutostoimijuuden ilmaukset</i>													
<b>Ruokailukulut</b>													
Kritisointi	13	3		24									40
Eksplikointi	1	2		8									11
Visiointi	7	4		13									24
Sitoutuminen		2											2
Tekeminen	21	11		45									0
<b>Markkinointi</b>													
Kritisointi					1			5	4				10
Eksplikointi					2			7		1		1	11
Visiointi				3			2	12					17
Sitoutuminen								1					1
Tekeminen				3	3		2	4	1	26	4	1	4
<b>Ehdollisuus</b>													
Kritisointi								5					5
Eksplikointi	1			3				3					7
Visiointi	6			7				5					18
Sitoutuminen	1			2				2					5
Tekeminen	1	9		12				15					1
<b>Tuki</b>													
Kritisointi				13				1					14
Eksplikointi				5				2					7
Visiointi				5				3					8
Sitoutuminen								2					2
Tekeminen				23				8		1	1		1
<b>Vetäjän osaaminen</b>													
Kritisointi	2											1	3
Eksplikointi	2			2							2	2	8
Visiointi	1			3									4
Sitoutuminen												1	1
Tekeminen	5			5							2	1	5
<b>Yhteensä</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>49</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>205</b>
Muiden teemojen ilmaukset	22	1	5	48	7		0	7	3	4	0	1	98
Kaikki ilmaukset yhteensä	57	12	5	136	10		4	56	7	7	2	7	303